



Plano de Marketing: O Caso da Expressglass

Relatório de Estágio Profissional

AUTOR: Vasco António Dias e Silva

ORIENTADOR: Professor Especialista Henrique Pires

Agradecimentos

Aos meus Pais pela perseverança, amor e valores que sempre transmitiram, são os melhores que alguma vez poderia desejar.

À minha Família pelo apoio incondicional e motivação.

À Juliana por me fazer ver o mundo com outros olhos.

À minha Equipa e Família de Andebol de Praia, Os Gordos, pela garra, paixão e possibilidade de fazer o que mais gosto na minha vida, junto de quem mais admiro.

Aos meus colegas no IPAM, que comigo prescindiram de muito para concluir uma das etapas mais importantes da vida.

À Expressglass por toda a recetividade, empenho e dedicação na transmissão de valores e regras.

Ao Departamento de Marketing da Expressglass, nomeadamente à Célia Mendes, Nuno Pereira e Tiago Carvalho por seis meses de aprendizagem, troca de ideias e conhecimento, sempre feitos com um sorriso e uma alegria contagiante.

Ao Professor Henrique Pires, a quem agradeço a dedicação e a ajuda sempre adequada e sensata mesmo com todas as minhas dificuldades.

À Equipa Sénior do Futebol Clube de Gaia, por orgulhosamente poder apelidar de segunda casa, com jogadores/treinadores e amigos fantásticos que levo para a vida e me fizeram crescer como pessoa e como atleta.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

Na era da informação, onde o aumento de conhecimento é constante, o *aftermarket*, no setor automóvel, vive cada vez mais da qualidade, rapidez e eficiência no comércio e na relação com o cliente. Seja no fornecimento de produtos, seja na vertente de prestação de serviços, este mercado secundário rege-se por qualidades apreciadas na ótica do cliente, sendo elas a simplicidade e clareza de processos para a resolução de uma necessidade específica.

Neste âmbito, a empresa Expressglass subsiste com padrões elevados de serviço na reparação e substituição de vidros para viaturas, desde o ano de 2002, em que foi fundada, enaltecendo valores patrióticos, como sendo uma empresa 100% portuguesa.

Para o constante crescimento no mercado em que se insere, a Expressglass necessita de uma estrutura hierarquizada, onde haja a constante troca de ideais e objetivos concretos, mensuráveis e atingíveis, sendo imprescindível uma comunicação, por parte da rede, clara, concisa e objetiva para criar, junto do cliente, um serviço inovador e diferenciado, mas ao mesmo tempo enraizado na visão da empresa.

O presente estudo contribui para uma visão mais alargada de um serviço estável e homogéneo, criando oportunidades de diferenciação perante a concorrência, mas não sem antes instituir bases de relação e comunicação, a nível interno, uniformes e regulares.

Este documento assentou sob fundamentos teóricos que impulsionaram uma metodologia prática, sendo neste caso o plano de marketing. Após a realização desse diagnóstico à marca, foram apresentados objetivos para aperfeiçoar a comunicação interna, salientar fatores de diferenciação perante a concorrência e aprimorar a gestão de merchandising, como um dos pontos essenciais dentro do departamento de marketing da Expressglass.

É desejável que a execução deste plano cumpra os objetivos a que se propõem num setor em claro crescimento em Portugal.

Palavras-chave: plano de marketing, marketing interno, comunicação, serviço

Abstract

In the information era, where the rise of knowledge is constant, the aftermarket, in the car industry, lives increasingly on the quality, quickness and efficiency of the commerce and the customer relationship. Either in supplying products, whether in the side of providing of services, this secondary Market is governed by appreciated qualities in the costumer perspective, being them simplicity, and clarity of processes for the resolution of a specific need.

In this framework, the company Expressglass subsists with high standards of repair and replacement of glass services, since the year of 2002, when it was founded, exalting patriotic values, as being a 100% Portuguese company.

For the constant growth in the market that is part, the Expressglass requires a hierarchical structure, where there is a constant exchange of ideals and concrete, measurable and attainable goals, being indispensable a clear, concise and objective communication to create, near the costumer, an innovative and differentiated service, but at the same time rooted in the company's vision.

The present study contributes to a broad vision of a stable and homogeneous service, creating differentiation opportunities before the competitors, but not without first establishing uniform and regular relationship and communication bases, on the internal level.

This document is based on theoretical foundations that have propelled a practical methodology, in which case the marketing plan. After the realization of this brand diagnosis, there were presented objectives to improve the internal communication, accentuate differentiation factors before the competition and improve the merchandising management, as one of the essential points within the Expressglass marketing department.

It is desirable that the execution of this plan comply with the objectives that are proposed in a sector in clear growth in Portugal.

Keywords: Marketing plan, internal marketing, communication, service

Índice

Agradecimentos	2
RESUMO	3
Abstract.....	4
Índice.....	5
Índice de tabelas	7
Índice de Figuras	8
1. Introdução.....	9
1.1 Enquadramento do Problema Organizacional	10
1.2 Estrutura do Relatório de Estágio	12
2. Revisão de Literatura.....	13
2.1 Plano de Marketing	14
2.1.1 Diferentes perspetivas da estrutura de um plano de Marketing.....	16
2.2 Marketing Mix Promoção e comunicação	18
2.2.1 Estratégias de comunicação.....	21
2.3 Marketing mix serviço	22
2.3.1 Gestão e estratégias de marketing de serviços.....	24
2.4 Marketing Interno	25
2.5 Síntese	28
3. Diagnóstico	29
3.1 Análise Interna.....	29
3.1.1 ExpressGlass	29
3.1.2 Visão, Missão e Valores.....	34
3.1.3 Objetivos.....	35

3.1.4	Marketing-Mix.....	36
3.1.5	Dimensão do mercado: Volume e valor de vendas	44
3.1.6	Clientes atuais: Caraterísticas, atitudes e comportamentos	44
3.1.7	Recursos Gerais: Humanos, Tecnológicos e Financeiros.....	45
3.1.8	Estratégias Gerais	47
3.1.9	Fatores Chave de Sucesso	48
3.2	Análise Externa.....	50
3.2.1	Análise PEST	50
3.2.2	Análise da concorrência	53
3.2.3	Mercado: Necessidades, tendências e crescimento	57
4.	Análise SWOT.....	61
5.	Objetivos estratégicos.....	62
5.1	Objetivos propostos.....	62
6.	Estratégias de Marketing.....	66
6.1	Posicionamento	66
6.2	Segmentação.....	66
6.3	Target-Marketing.....	66
6.4	Missão, Visão e Valores.....	67
7.	Plano de Ações	68
8.	Cronograma	73
9.	Orçamento.....	74
10.	Mapa de Controlo e Avaliação	76
11.	Resultados.....	78
12.	Conclusão, Limitações e Recomendações.....	80
12.1	Limitações do estudo	81

12.2	Recomendações do estudo	82
13.	Bibliografia	83
14.	Netgrafia	85

Índice de tabelas

Tabela 1 - Problema Organizacional e metas a atingir	11
Tabela 2 - Estruturas de Planos de Marketing de vários autores.....	16
Tabela 3 - Princípios de uma comunicação eficaz	20
Tabela 4 - Fundamentos de uma estratégia de comunicação	22
Tabela 5 - Modus Operandi dos pontos de venda.....	30
Tabela 6 - Objetivos por ponto de venda	31
Tabela 7 - Visão, Missão e Valores das empresas EG e NORS	34
Tabela 8 - Objetivos da empresa ExpressGlass	35
Tabela 9 - Merchandising da rede interna ExpressGlass.....	40
Tabela 10 - Distribuição de Merchandising ExpressGlass	41
Tabela 11- Estratégias Gerais da ExpressGlass	47
Tabela 12 - Total do mercado de veículos automóveis Ligeiros Passageiros, Todo-o-terreno, Monovolumes com mais de 2300kg, Comerciais ligeiros e Comerciais pesados	51
Tabela 13 - Marketing Mix da concorrência	55
Tabela 14 - Mapa comparativo da concorrência.....	56
Tabela 15 - Crimes registados pelas autoridades policiais.....	58
Tabela 16 - Acidentes de viação na Europa: Portugal.....	59
Tabela 17 - Panorama do mercado segurador e análise técnica automóvel.....	60
Tabela 18 - Objetivos estratégicos para problemas organizacionais diagnosticados ..	65
Tabela 19 - Ações de Marketing do Objetivo 1	69
Tabela 20 - Ações de Marketing do Objetivo 2	69
Tabela 21 - Ações de Marketing do Objetivo 3	72
Tabela 22 - Cronograma de Ações Propostas.....	73
Tabela 23 - Orçamento das Ações Propostas	75

Tabela 24 - Mapa de Controlo e Avaliação	77
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Revisão da Literatura	13
Figura 2 - Preocupação das empresas.....	14
Figura 3 - Plataformas comuns de comunicação	19
Figura 4 - Características de um serviço	23
Figura 5 - Tipos de marketing nas empresas de serviços.....	24
Figura 6- Os sete elementos para a eficaz prática de marketing interno	27
Figura 7 - Imagem corporativa da empresa AutoSueco	32
Figura 8 - Marcas adquiridas pelo Grupo Nors.....	33
Figura 9 - Processo do serviço ExpressGlass com Seguro.....	36
Figura 10 - Processo de encomenda dentro da rede ExpressGlass	37
Figura 11 - Catálogo de Merchandising da ExpressGlass 2015.....	37
Figura 12 - Saldo do armazém de Merchandising	38
Figura 13 - Avaliação do espírito da rede EG	42
Figura 14 - Avaliação do grau de satisfação da rede EG.....	43
Figura 15 - Organograma da sede da ExpressGlass.....	45
Figura 16- Marcas de fornecedores da ExpressGlass.....	48
Figura 17 - Seguradoras que cooperam com a ExpressGlass.....	49
Figura 18 - Perspetiva sobre a compra de automóvel	51
Figura 19 - Logo da GlassDrive	54
Figura 20 - Logo da CarGlass	54
Figura 21 - Volume de Negócios no setor de atividade	57
Figura 22 - Análise SWOT	61

1. Introdução

Com o objetivo de atingir a mais importante meta de um Mestrado, foi escolhido como opção de tese o relatório de estágio. O Mestrando constatou que seria importante ingressar numa empresa ambiciosa e com grande envolvimento no mercado correspondente, onde conseguisse aproveitar a oportunidade de estar envolvido em projetos da área da Gestão de Marketing.

O local de estágio selecionado foi o grupo AutoSueco, detentor de várias marcas no mercado automóvel, que após contactos iniciais, foi proposto a integração no departamento de Marketing de uma das empresas pertencentes a esse grupo, a ExpressGlass.

Ostentada por valores patrióticos, sendo, orgulhosamente, uma marca 100% Portuguesa, a empresa ExpressGlass, sediada em Portugal, nomeadamente na cidade do Porto, opera no setor de soluções *aftermarket* mais concretamente no mercado de reparação e substituição de vidros para viaturas, em veículos ligeiros, pesados e autocarros de passageiros.

A ExpressGlass substitui ou repara os seguintes vidros dos veículos:

- Para-brisas
- Óculo traseiro
- Vidro lateral

Aftermarket define-se por um mercado secundário que tem como objetivo o fornecimento de acessórios, produtos de substituição ou em segunda mão, para reparações e/ou manutenções.

Funcionando como um mercado secundário do mercado principal (neste caso o mercado automóvel), o aftermarket impulsiona vários pontos a favor das empresas.

A solução aftermarket para esta evolução do mercado automóvel é explicada por Cohen, Agrawal e Agrawal (2006) dizendo que para uma empresa entrar no mercado e se considerar competitiva, necessita de rivalizar em performance e preço de produto, mas para vencer necessita de conquistar o aftermarket que traz três grandes receitas como uma **melhor fidelização do cliente, aumento dos lucros e aumento da valorização das ações da empresa.**

"Um pessimista vê uma dificuldade em cada oportunidade; um otimista vê uma oportunidade em cada dificuldade."

Winston Churchill

Apesar de apresentar apenas um serviço que não envolve processos de logística muito alargados, a ExpressGlass é uma oportunidade interessante para desenvolver competências de Marketing, nomeadamente na área de foco da problemática apresentada pela empresa, **a comunicação.**

Neste tipo de setor de atividade, os concorrentes dificilmente se diferenciam entre si, o serviço geralmente é traduzido nas empresas com pontos de qualidade, rapidez e segurança, residindo aqui a oportunidade de melhorar as vias de comunicação de modo a criar um fator de diferenciação para a ExpressGlass.

1.1 Enquadramento do Problema Organizacional

O departamento de Marketing depara-se com um problema diário na área da comunicação, podendo abranger tanto a comunicação interna como externa. O problema organizacional apresentado pela marca Expressglass, no início do estágio profissional, foi o seguinte:

Área de Intervenção	Problemática	Objetivo a Alcançar	Fundamentação teórica
Comunicação Interna	Lojas Próprias/Aderentes/Serviços Móveis	Estagiário e Departamento de Marketing	
Entrosamento entre rede e master	Falta de comunicação e entendimento dentro da sede da empresa (master) e entre a sede da empresa e a respetiva rede (lojas, promotores e serviços móveis).	Criar bases de comunicação e satisfação entre a rede e o master, de modo a que haja uma transmissão de informação mais clara e precisa.	Marketing Interno Serviços Marketing
Controlo de Merchandising	Utilização do material de Merchandising de fornecedores externos não pertencentes ao catálogo do Departamento de Marketing.	Melhorar a comunicação interna e controlo de modo a solucionar a utilização não autorizada de material de Merchandising não catalogado.	
Comunicação Externa	Lojas Próprias	Estagiário e Departamento de Marketing	
Criação de fatores de diferenciação	Falha sistemática por parte dos clientes na distinção entre ExpressGlass e os concorrentes diretos, dentro dos pontos de venda.	Implementação de ações de Marketing que se enquadrem no <i>naming</i> e na marca, dentro dos pontos de venda (Lojas Próprias), de modo a criar diferenciação perante os clientes.	Marketing mix comunicação Marketing Serviços

Tabela 1 - Problema Organizacional e metas a atingir

Fonte: Elaboração Própria

1.2 Estrutura do Relatório de Estágio

Para responder a estas problemáticas apresentadas, vai ser seguida uma estrutura complementar de modo a dar uma melhor resposta e clarificação do que é necessário com os seguintes pontos: **Introdução, Revisão da literatura, Diagnóstico** (Análise interna, análise externa e análise SWOT), **Objetivos Estratégicos, Estratégias de Marketing, Ações de Marketing, Cronograma, Orçamento, Controlo e Avaliação**, terminando com a **Conclusão, Limitações do Estudo e Recomendações**.

Na **introdução** foi descrito, de forma breve, a empresa e o seu setor de atividade, bem como a problemática apontada pela empresa e os objetivos traçados para a sua resolução.

A **revisão da Literatura** será o fundamento teórico para o reforço da comprovação do problema inicialmente referido e da sua futura solução, com o parecer de vários autores de referência na área escolhida de estudo.

Após esse passo, irá ser elaborado um **Diagnóstico** interno e externo da empresa, para verificar as suas **fraquezas, forças, oportunidades e ameaças** (SWOT).

Aquando a descoberta das potenciais oportunidades da empresa, a próxima etapa será a de implementação de novas **estratégias e objetivos de Marketing**, com as suas respetivas **ações** propostas pelo estagiário, sendo feito um **cronograma, um orçamento e mapa de controlo e avaliação** como suporte das ações a implementar.

Este projeto encerrará com a **conclusão** dos resultados obtidos, as suas **limitações e recomendações**, de modo a que, no final, possa ser servido como base de estudo para futuros projetos na área da Gestão de Marketing.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo define-se como a base do estudo, sendo elaborado através da investigação de artigos científicos anteriormente publicados por autores de referência, sobre conceitos como **Plano de Marketing, estratégias de comunicação e Gestão e estratégias no Marketing de Serviços**.

A revisão iniciou com a abordagem ao Plano de Marketing e o que este envolve, aprofundando para o marketing-mix, mais concretamente o mix de comunicação/promoção e serviço.

Após esta breve análise foi dada continuidade do tema com a ligação entre o mix de comunicação com as suas estratégias inerentes e a ligação entre o mix do serviço com a sua gestão e parte estratégica. Para ambos os conceitos prosperarem de forma eficaz a mensagem dentro da empresa têm que ser uniforme e clara, sendo que para concluir a Revisão da Literatura será debatido a base de um bom funcionamento dessa estrutura empresarial, que é o **Marketing Interno**.



Figura 1 - Estrutura da Revisão da Literatura

Fonte: Elaboração Própria

2.1 Plano de Marketing

Num mercado competitivo, em constante crescimento, cada vez mais é necessário os *players* se mostrarem capazes de utilizar mais e melhor as suas ferramentas. Uma das maiores dificuldades das empresas no mercado atual, como explora McDonald (1992) é a falta de planeamento. O autor afirma ainda que as empresas cada vez mais entendem o seguinte:

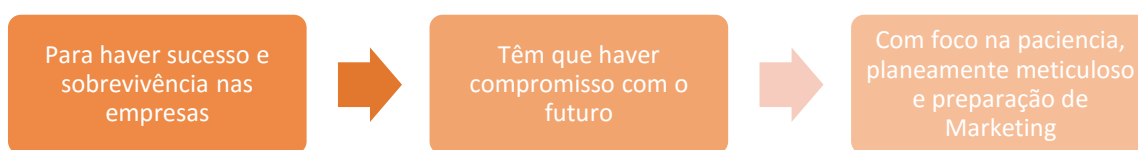


Figura 2 - Preocupação das empresas

Fonte: Adaptado de McDonald (1992)

Como indica Kotler e Keller (2006), os compradores cada vez mais estão informados e racionais nas escolhas que fazem visto que, diariamente, a oferta aumenta. Os autores afirmam ainda que para uma empresa vingar no seu mercado têm que ser mais fortes em pontos como o processo de entrega, seleção e **comunicação** do seu valor.

De acordo com esse ideal e ainda reforçando, Nunes e Cavique (2008) preveem uma intensificação da concorrência, cada vez menos a nível local e mais a nível global. Afirmam, no entanto, que para uma empresa ter parte de sucesso a nível global têm que primeiro adaptar e ajustar a nível local. Antecipam ainda que o futuro “estará cada vez mais ligado aos problemas da **comunicação**, num mundo globalizado e sem fronteiras reais, para a realização de negócios”.

Para responder a estes problemas e partilhando um pouco da perspetiva do primeiro autor, Westwood (2008) corrobora com o planeamento e a utilização do marketing como forma de canalizar as vendas na direção certa, num mercado altamente competitivo como já foi indicado pelos autores anteriores. Apoia ainda a utilização de um **plano de marketing** como instrumento para atingir esses pontos acima mencionados, por ser “um documento com estrutura formal, o plano de

marketing disciplina o planeador a colocar as duas ideias, factos e conclusões de uma maneira lógica, que possa ser compreendida por outros”, ou seja, podemos entender este plano como uma forma universal dentro da empresa de **comunicar**.

O autor Stapleton (1992) define como um plano de marketing eficaz, um documento com os ideais de cada executivo e o que se propõem a cumprir. Favorece a ideia de que um plano têm que ser operacional e que cada executivo têm que ter uma responsabilidade individual pelo seu desempenho na sua área ou no seu ideal.

Este plano é igualmente definido por Hiebing e Cooper (1997) como uma via de alcançar um objetivo claramente definido: o mercado target do produto ou serviço. Os autores referem-se ao plano como uma “estrutura formulada para guiar o processo de determinação do mercado target” em que envolve antecipar as necessidades do mercado e como as realizar de modo a ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes ou os outros *players*.

De uma forma mais aprofundada Kotler e Keller (2006) abordam o plano como o conhecimento do profissional de marketing sobre os mercados em que o plano incide e qual o rumo ou o planeamento que a empresa deve tomar ou fazer para alcançar os objetivos a que se propõem, sendo este documento geralmente escrito.

Nunes e Cavique (2008) suportam estas definições dos anteriores autores e ainda adicionam que o documento contém a atividade da empresa no decurso do seu dia-a-dia, em relação ao mercado. Os autores referem ainda que o objetivo final do plano será “criar e aproveitar as oportunidades do mercado”, indo de encontro ao que foi dito pelos primeiros autores neste documento a definir plano de marketing.

Noutra perspetiva Torres (2011) define um plano de marketing sendo “o planeamento das atividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objetivos definidos”. O autor sublinha então que o plano é direcionado para ações a curto prazo, o que vai de encontro ao que o anterior autor indica sendo um plano para delinear objetivos e atividades do dia-a-dia da empresa em questão.

2.1.1 Diferentes perspetivas da estrutura de um plano de Marketing

Como é possível verificar pelo texto anterior, o plano de marketing têm valências que permitem combater e dar resposta a dificuldades no futuro das empresas, mas, como vai ser verificado neste próximo capítulo, o plano pode diferenciar-se nas etapas de autor para autor. A próxima tabela demonstra as diferentes etapas e perspetivas que cada autor defende para o sucesso na elaboração de um plano de Marketing.

Estrutura	Luther (2011)	Kotler e Keller (2006)	Pride & Ferrell (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> 1ª Secção - Posição estratégica, Marketing pessoal, <i>Fact book summary</i> e Principais estratégias e objetivos de Marketing 2ª Secção – Plano de Produto/Serviço 3ª Secção - Plano de Comunicação de Marketing 4ª Secção – Plano de Investigação 5ª Secção – Plano de Serviço ao Cliente 6ª Secção – Plano de Gestão de Vendas 7ª Secção – Orçamento, Timing, Planos e Planos de Ação 	<ul style="list-style-type: none"> Resumo executivo e Sumário Análise da Situação Estratégia de Marketing Projeções Financeiras Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> Resumo Executivo Análise Ambiental Análise SWOT Objetivos de Marketing Estratégias de Marketing Implementação do Marketing Avaliação e Controlo

Tabela 2 - Estruturas de Planos de Marketing de vários autores

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Luther (2011) e Kotler & Keller (2006) e Pride & Ferrell (2001)

É reconhecido pelos autores que um plano de marketing e o próprio planeamento, apesar de diferentes estruturas, é importante para as empresas. Dibb, Simkin & Bradley (1996) salientam que o planeamento é necessário nas empresas para exponenciar dois pontos fundamentais: **Utilização de recursos de modo eficaz e preparação para responder ao inesperado**. O autor entende que sem planeamento de marketing é mais difícil gerir áreas de desenvolvimento de novos produtos, definir padrões para fornecedores, objetivar a força de vendas, etc., enfatizando o facto de o planeamento ser essencial para “desenvolver uma vantagem competitiva sustentável nos seus mercados”.

Pride & Ferrell (2001) adicionam ainda a esse planeamento outra perspetiva salientando o facto de as estratégias desenvolvidas na empresa têm que ser suportadas por um plano de marketing, que impulsiona vários pontos essenciais para o sucesso da empresa como a **comunicação interna**, objetivos, recursos, monitorização e avaliação bem como cronogramas.

Nesse fio condutor, Torres (2011) considera planejar fulcral para o fator operacional das empresas, sendo que obriga a empresa a ter perspetivas globais e trabalhar o seu negócio diariamente. O autor refere que o plano é essencial para conhecer o mercado e os seus envolventes, apoiando o seu raciocínio escrevendo “O plano de marketing irá permitir que o gestor visualize claramente onde está, em que sentido está a ir e onde pretende chegar”. Uma frase de valor que indica sentido de o plano ser uma ferramenta importante e diferenciadora dentro de uma organização, sendo que o autor conclui indicando que se todos os elementos do plano foram bem conjugados a empresa e o seu gestor estarão “à frente da concorrência mesmo antes do plano estar em execução”, visto que o objetivo final se torna mais claro.

Como é perceptível pelos autores, o planeamento gera um retorno a vários níveis para as empresas, culminando num documento escrito que expõe estratégias e objetivos sustentados para o sucesso da empresa, numa comunicação universal, de modo a ser interpretado por todos os elementos, o Plano de Marketing oferece uma solução para um dos mais importantes fatores empresariais: **Vantagem competitiva no mercado**.

De seguida será analisado duas vertentes do marketing mix, o serviço e a promoção.

2.2 Marketing Mix Promoção e comunicação

Como já foi revisto anteriormente pelos autores, o plano de marketing envolve um meio de comunicação entre a empresa, de modo a todos compreenderem os objetivos e estratégias. Sendo a comunicação fundamental, na transmissão da mensagem, neste próximo capítulo irá ser abordado a funcionalidade e a eficácia da comunicação, bem como um dos compostos do plano, o mix da promoção.

A definição de comunicar pode abranger várias vertentes, por exemplo “Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude.” Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio (2000, pág. 297). Para estes autores a comunicação, como a publicidade, é criada por duas etapas a de codificação e a de decodificação. Na ideologia dos autores, comunicamos através de codificação até ao recetor que decodifica a mensagem.

Posto esta definição mais básica do termo comunicação, Kotler & Keller (2012) aprofundam o tema, introduzindo o conceito de **comunicação de marketing** como “o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam”. Referem ainda que este tipo de comunicação contribui para uma maior fidelização do cliente, visto que promove o estabelecimento de relações entre ele e o produto/serviço ou a marca.

Para os autores existem varias plataformas que podem ser utilizadas como meio comunicação entre a empresa e o cliente ou entre o produto/serviço e o cliente, como é apresentado na figura seguinte:



Figura 3 - Plataformas comuns de comunicação

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Kotler & Keller (2012)

De uma forma mais generalizada Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) expõe a comunicação dentro do marketing como o objetivo de estabelecer relações entre o mercado, com constante troca de mensagens, sendo imperial a organização estar pronta para receber essas mensagens para melhor compreensão no mercado em que atua. Os autores estabelecem parâmetros de como potenciar uma comunicação de marketing eficaz com preocupação nestes pressupostos:

Princípios	Definição
“Não querer dizer de mais”	Os autores apelam à simplicidade das mensagens transmitidas de modo a ser facilmente captada pelo target pretendido
“A repetição e a redundância”	Neste caso, é dividida a comunicação em dois tipos, repetição e redundância, sendo que o primeiro é mais utilizado, como indicam os autores, em publicidade, com uma estratégia de repetição de mensagem, de forma continua e o segundo que é utilizado mais em relações publicas, onde a mensagem é transmitida de diferentes maneiras mas com o conteúdo igual.
“A coerência global”	Esta perspectiva dos autores indica que tanto a comunicação institucional como a comunicação para o setor de mercado deve ser “coerente, integrada e multiforme” de modo a ser uma empresa global.
“A continuidade e a duração”	Englobada na repetição e redundância os autores afirmam que a continuidade e duração será uma consequência positiva da repetição.
“A obrigação de verdade”	Os autores defendem que a mensagem têm que ser verdadeira e clara, respeitando três princípios: Verdade do produto, verdade da empresa e verdade do consumidor.

Tabela 3 - Princípios de uma comunicação eficaz

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2015)

Foi possível observar que, através dos autores, uma comunicação eficaz traduz melhores resultados entre o mercado e a organização, sendo que é preciso ter

competência na codificação da mensagem para ser clara e facilmente decodificada pelo target. Após esta breve revisão dos conceitos de comunicação dentro do marketing, o ponto a introduzir é o marketing promocional e de que modo é importante para as organizações essa prática.

2.2.1 Estratégias de comunicação

Para desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz é necessário apoiar-se em fundamentos que variam de autor para autor. De forma a simplificar o ponto de vista de cada um foi elaborada uma tabela que compreende o autor e o seu parecer.

Fundamentos para a elaboração de estratégias de comunicação		
Autor	Fundamentos	Ponto de vista
Kotler (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Identificar público-alvo Determinar os objetivos de comunicação Criação da mensagem Escolher canais de comunicação Estabelecer orçamento Decidir o mix de comunicação Avaliar resultados Gerir o processo de comunicação integrada em marketing 	Para este autor, a eficácia de uma comunicação mede-se por estes oito passos muito semelhantes a de um plano de marketing tradicional onde avaliamos o nosso segmento e target, construímos os nossos objetivos e calculamos canais, orçamento, terminando na sua avaliação.
Hoffman & Bateson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar mercados alvo Desenvolver estratégias de posicionamento da empresa Desenvolver o mix de comunicação e o respetivo orçamento Definir objetivos Dividir objetivos por público-alvo Relacionar comportamento do consumidor e mix de comunicação 	Para este autor os fundamentos para efetuar uma estratégia eficaz de comunicação prende-se nestes pontos, reforçando o ideal indicando que a estratégia de comunicação tem um objetivo final que é informar, persuadir ou lembrar os clientes do serviço que a empresa oferece.

Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2005)	<ul style="list-style-type: none"> + Delinear a estratégia integrada na comunicação + Tomar decisões de comunicação como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alvos da comunicação 2. Objetivos da comunicação 3. A mensagem 4. O mix da comunicação 5. Os critérios de avaliação da comunicação 6. O plano de comunicação 7. Os agentes de comunicação 8. Conclusão + Execução, controlo e monitorização com avaliação de eficácia 	Para este autor a estratégia está incluída no marketing mix da comunicação de um plano de marketing e que divide-se em três grandes pressupostos, sendo o pressuposto das decisões a identificação das decisões de um gestor terá que ter e depois terminando a sua estrutura com a tradicional execução e controlo para avaliar o performance da estratégia.
--	---	---

Tabela 4 - Fundamentos de uma estratégia de comunicação

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Kotler (2000), Hoffman e Bateson (2003) e Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2005).

2.3 Marketing mix serviço

Os termos produtos e serviços diferem mas por vezes podem estar incorporados, como indica Kotler (2000) dividindo o marketing mix de serviços em categorias dependendo do nível de produto associado, como bens puros tangíveis, bens tangíveis com serviços a acompanhar, híbridos, principalmente serviços com bens de menor escala a acompanhar e serviços puros. Para o autor o mix de serviço têm características muito específicas e implicações próprias no mercado, como o facto de ser **intangível** (O cliente não consegue observar o resultado imediato antes da compra), **inseparabilidade** (Os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente), variabilidade (Visto que dependem de quem, como e onde os fornece) e perecibilidade (A qualidade não é um problema se não houver exigência, o autor indica ainda que os serviços não podem ser armazenados).

Hoffman & Bateson (2003) não aprofundam as categorias como o autor anteriormente referido, apenas dividem em “serviço puro” e “bens puros”. Para os

autores uma empresa que comercializa serviços pode o fazer de duas formas, serviço puro, em que envolve a prática do serviço sem qualquer bem adjacente, ou o serviço de uma forma mais tradicional em que o serviço é aplicado e ainda vem com bens incluídos, como é o caso da empresa de estudo, a ExpressGlass, que proporciona o serviço podendo estar incluído bens, neste caso se houver substituição de novos vidros no veículo.

Mantendo a concordância sobre serviços puros e serviços com componente material e das características que classificam um serviço como mencionado pelos autores previamente referidos Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2005) apresentam a sua visão de características de um serviço:

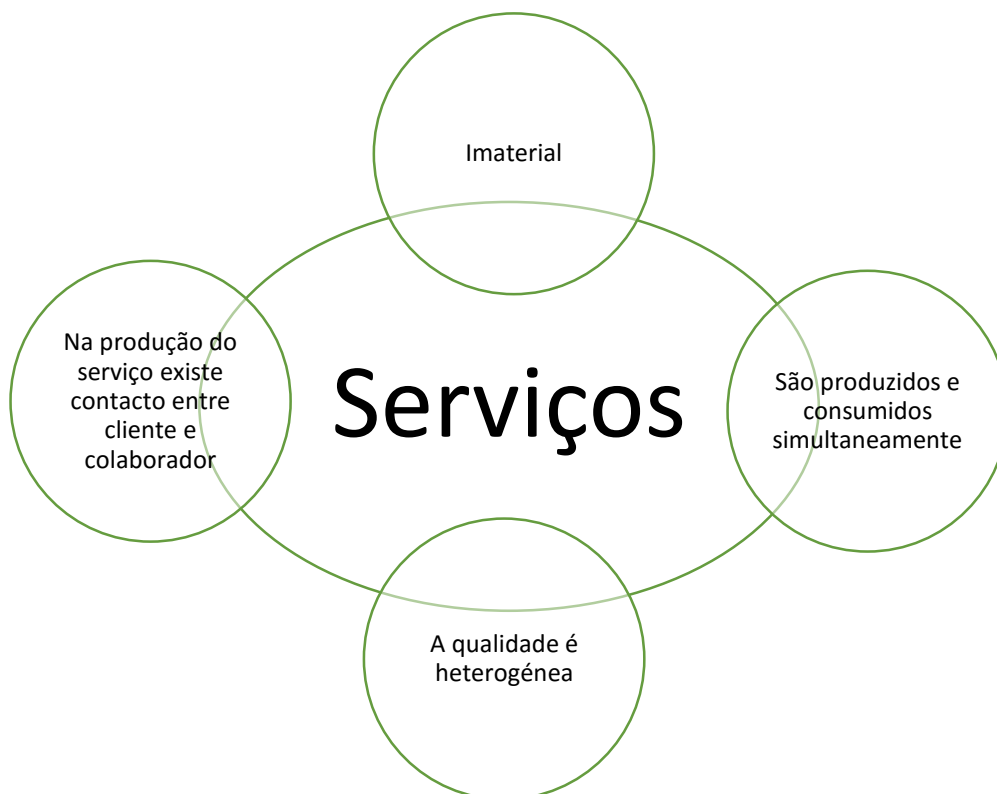


Figura 4 - Características de um serviço

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2005)

Os autores diferenciam o mix de produto com serviço e caracterizam-no de um modo muito semelhante sendo consensuais as suas abordagens. Para completar este capítulo irá ser abordado as diferentes perspetivas de gestão e estratégias de marketing de serviços.

2.3.1 Gestão e estratégias de marketing de serviços

Para Kotler (2000) as estratégias de marketing dentro dos serviços estão a emergir apenas recentemente, isto porque as empresas especializadas em serviços ou eram demasiado pequenas e não utilizavam essas técnicas e estratégias ou eram empresas profissionais de serviços e na sua opinião, achavam a utilização do marketing pouco profissional ou por fim, eram empresas de serviços como hospitais e escolas com muita exigência e com concorrência reduzida, onde na perspetiva deles o marketing não era necessário para o crescimento. O autor evidencia ainda que nas indústrias de serviços existem três tipos de marketing essenciais para a delineação de estratégias por parte das empresas:



Figura 5 - Tipos de marketing nas empresas de serviços

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Kotler (2000).

De forma mais concreta Hoffman & Bateson (2003) indicam que as estratégias de marketing dentro dos serviços podem ser categorizados em seis grandes problemáticas, os processos de prestação de serviços, determinação dos preços desses serviços, o mix da comunicação e promoção dos serviços (como foi desenvolvido anteriormente neste relatório), evidências físicas da empresa e por fim administrar pessoas seja clientes, sejam colaboradores (Marketing Interno).

Para que as estratégias criem impacto é necessário haver uma gestão de sucesso por detrás. Como tal os autores Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2015) indicam que para haver uma boa gestão dentro das empresas de serviços é necessário abordar e conciliar cinco questões: Equilíbrio entre a oferta e a procura, Gestão do pessoal em contacto, Relacionamento com os clientes, Gestão do suporte físico e comunicação nos serviços.

Após ser verificado pelos autores que uma das bases do sucesso nas empresas de serviços é a comunicação, nomeadamente a comunicação entre empresa e colaboradores, será abordado como último capítulo desta revisão o marketing interno, de modo a criar uma ponte de ligação entre os temas anteriormente referidos e fundamentados.

2.4 Marketing Interno

Neste capítulo é discutido o termo marketing interno e a sua importância para uma organização. Como foi revisto nos tópicos anteriores o marketing interno está presente nas empresas de serviços, onde para ser eficaz a sua comunicação têm que estar elaborada de um modo objetivo e transparente para todos os colaboradores compreenderem. Mas qual a verdadeira razão de todos os colaboradores necessitarem de conhecer bem a mensagem a ser transmitida pela empresa? Grönroos (1989) explica que todos os colaboradores são marketers, seja em modo *part-time* ou no papel de especialista do marketing. O autor entende que o marketing está presente em toda a empresa, dizendo até que o especialista em marketing só consegue trabalhar parte da sua função na área do marketing e muitas vezes têm que auxiliar o gestores na

pesquisa de mercados, propaganda, publicidade e vendas. Como tal, reforça que a solução para este “problema” se encontra a nível interno, onde todos os colaboradores, especialmente os que tem contacto direto com os clientes, são marketers. Para Grönroos se os colaboradores cumprirem as suas tarefas de forma exemplar os clientes vão confiar neles, o que no final se vai transmitir com um aumento de confiança na marca, sendo esta a razão principal de todos os elementos da empresa fazerem parte de um todo na funcionalidade do marketing.

Para Ahmed & Rafiq (2002) existem cinco elementos fundamentais que identificam o marketing interno, sendo eles: A motivação e satisfação dos colaboradores, orientação para o cliente e a sua satisfação, coordenação e integração interfuncional, abordagem de marketing ao acima mencionado e implementações específicas de estratégias corporativas ou funcionais. Na perspetiva dos autores, se estes fundamentos forem identificados o marketing interno assume-se com a definição:

“Marketing interno é um esforço planeado, usando uma abordagem de marketing, dirigido à motivação de colaboradores, para implementar e integrar estratégias organizacionais orientadas para o cliente” Ahmed & Rafiq (2002, pág. 10).

Numa outra perspetiva sobre marketing interno Berry & Parasuraman (2004) indicam que auxilia a empresa na retenção, motivação, desenvolvimento e atração de colaboradores qualificados. Entendem o marketing interno como uma filosofia onde se trata o colaborador como se fossem clientes. Os autores entendem que o objetivo final do marketing interno construir uma organização de marketers com disposição e capacidade para criar, para a empresa, verdadeiros clientes, promovendo no final um comportamento de marketing eficaz dentro da empresa. É reforçado ainda que os marketers não podem se singir ao marketing externo e como tal os autores apresentam, o que na opinião deles se centra como os setes pontos fundamentais para uma prática eficaz de marketing interno:

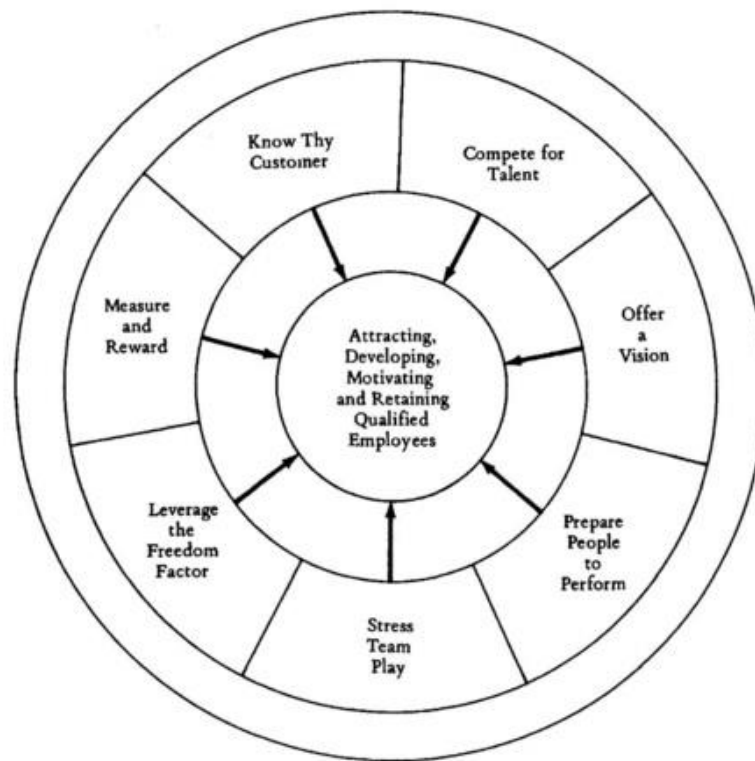


Figura 6- Os sete elementos para a eficaz prática de marketing interno

Fonte: Berry & Parasuraman (2004). *Marketing services: Competing through quality*.

Reforçando a ideia de que o marketing interno têm que existir para haver sucesso no marketing externo Grönroos (1994) valoriza o marketing interno como parte de um todo do funcionamento do marketing dentro das organizações. Como já foi revisto anteriormente, o autor concorda que existe em conjunto com o marketing interno, o marketing externo e interativo, sendo que diferencia dizendo que o marketing externo e interativo iniciam-se dentro da organização, valorizando o marketing interno como base ou ponto de partida para o sucesso da empresa nesse aspeto.

2.5 Síntese

Após a revisão da literatura, podemos concluir que um plano de marketing torna-se uma ferramenta essencial dentro das empresas e que a sua elaboração eficaz pode alavancar a empresa no mercado envolvente criando mecanismos de diferenciação e vantagem competitiva sobre a concorrência.

Para tal é necessário haver uma estrutura condizente com a organização, onde, neste caso, é valorizado o mix da comunicação e dos serviços.

Foi possível observar que os autores consideram essencial haver estratégias delineadas tanto no marketing de serviços como no da comunicação. Na comunicação torna-se essencial transmitir a mensagem de forma clara não só para o exterior da empresa como para o seu interior de modo a que os colaboradores atuem e partilhem os mesmos ideais da marca. Esta comunicação vai de encontro ao mix de serviços, que nos indica que nos serviços o colaborador contacta frequentemente com o cliente, sendo ele a cara da organização e da marca, tornando essencial, como foi antes referido, uma uniformização da mensagem para o interior da organização.

Uma das estratégias dentro dos serviços é a gestão desse contacto para proporcionar ao cliente uma experiência dentro dos parâmetros de qualidade e valores da organização.

Para haver uma maior eficácia nas estratégias anteriormente referidas, foi necessário abranger a pesquisa ao conceito de marketing interno, sendo este uma das soluções para uniformizar a mensagem transmitida na mente do colaborador. Para haver a possibilidade de marketing externo têm que primeiro haver marketing interno, sendo este o ponto onde todos os conceitos anteriormente estudados se cruzam e criam uma ligação de concordância.

Estes conceitos foram estudados de modo a solucionar a problemática apresentada pela empresa ExpressGlass, que como foi revisto anteriormente assenta sobre conceitos de marketing interno e comunicação externa.

3. Diagnóstico

Para melhor responder a esta problemática existente, é necessário fazer um diagnóstico extensivo à ExpressGlass, tanto a nível interno como a nível externo, de modo a verificar quais os seus pontos fortes, fracos, as suas oportunidades e as suas ameaças.

3.1 Análise Interna

Neste capítulo irá ser abordado toda a componente interna da empresa, com uma breve história, evolução e solidificação da marca conhecida hoje como ExpressGlass.

3.1.1 ExpressGlass

A empresa ExpressGlass foi fundada em 2002, onde iniciou a sua atividade no mercado de reparação e substituição de vidro automóvel. A empresa não tem preferência nem recursos limitados no serviço alterando qualquer vidro automóvel, independentemente da marca, modelo ou ano da viatura.

De modo a dar uma melhor resposta às necessidades do cliente, a ExpressGlass trabalha com todas as seguradoras disponíveis no mercado em Portugal, de modo a facilitar e melhorar o tempo de serviço pela reparação ou substituição do vidro automóvel.

A ExpressGlass está estruturada com três tipos de **ponto de vendas**:

Pontos de Venda	Modus Operandi
Lojas Próprias	A empresa ExpressGlass é detentora de toda a imagem, serviços e colaboradores presentes no estabelecimento, sendo que a loja é gerida por um gestor de loja nomeado pela marca.
Lojas Aderentes/Franchisadas	Esta vertente, tal como o nome indica, é feita através de contratos de <i>franchising</i> , sendo que, o franchisado não detém poder de alteração de imagem ou merchandising sem o consentimento da marca (ExpressGlass).
Serviços Móveis	Um serviço criado pela ExpressGlass, em que o cliente pode usufruir da reparação/substituição de vidro ao domicílio.

Tabela 5 - Modus Operandi dos pontos de venda

Fonte: Elaboração Própria

O Departamento de Marketing da ExpressGlass é responsável pela gestão de imagem e *merchandising* destes pontos de venda. O *merchandising* serve como complemento do serviço inicialmente referido, onde pode ser utilizado tanto como uso interno (por exemplo fardamento) ou como uso externo (brindes para fornecer a clientes).

Estes pontos de venda são operados pelo Departamento de Marketing com os seguintes objetivos:

Pontos de Venda	Objetivo do Departamento de Marketing
Lojas Próprias	Apoiar e impulsionar a venda do serviço (substituição/reparação de vidros) e imagem da loja através do fornecimento de material <i>merchandising</i> e budget para operações de marketing regional/local.
Lojas Aderentes/Franchisadas	Controlar e auxiliar a imagem da empresa usada pela loja, com venda de <i>merchandising</i> , tendo como objetivo secundário melhorar a faturação fornecida
Serviços Móveis	Idêntico às lojas próprias, altera apenas o modo de execução do serviço como referido na tabela 1.

Tabela 6 - Objetivos por ponto de venda

Fonte: Elaboração própria

No ano de 2010 houve uma grande alteração na estrutura da empresa, visto que 67% do capital da ExpressGlass foi obtido pela empresa, anteriormente referida como **AutoSueco**.

A empresa AutoSueco em 2013 iria mudar a sua marca corporativa para **Grupo Nors**, marca utilizada ainda hoje e detentora do capital anteriormente referido da ExpressGlass.

Grupo Nors:

Antes do novo nome corporativo **Nors**, Luís Jervell inicia as atividades da marca Volvo em Portugal no ano de 1933, posteriormente criando oficialmente a marca AutoSueco em 1949.



Figura 7 - Imagem corporativa da empresa AutoSueco

Fonte: Autosuecoautomoveis.pt

Houve um rápido crescimento a nível nacional até 1991, sendo a data preservada como o ano em que a marca atinge o patamar internacional com a primeira AutoSueco Angola comercializando produtos da Volvo.

O início da presença da marca no *aftermarket* remonta ao ano de 2006 com a aquisição da empresa AS Parts, sendo o principal grossista de peças de mecânica e carroçaria no mercado automóvel.

No ano de 2010, como anteriormente foi referido, houve a aquisição da ExpressGlass por parte da AutoSueco em 67% do capital, com criação também da AutoSueco em São Paulo.

Em 2012 é adquirida a empresa Axial, passando a ser a distribuidora oficial de vidro automóvel da ExpressGlass.

Por fim em 2013, a marca corporativa muda para o que nos dias de hoje é conhecido como **Grupo Nors**.

Marcas do Grupo Nors:

Sendo o Grupo Nors uma multinacional que procura o estatuto de líder de mercado no setor automóvel, neste momento está representado em quatro grandes áreas: ***Original Equipment Solutions, Integrated Aftermarket Solutions, Recycling Solutions e Safekeeping Solutions.***

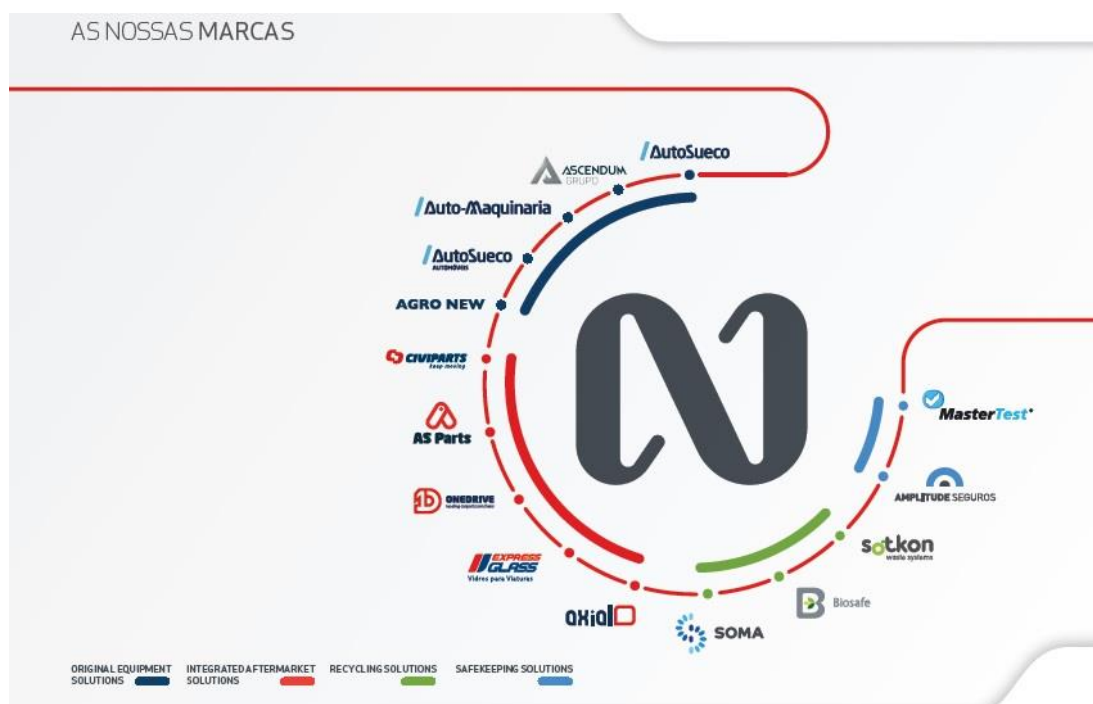


Figura 8 - Marcas adquiridas pelo Grupo Nors

Fonte: Apresentação corporativa da empresa Grupo Nors.

Destas quatro grandes áreas, apenas vai ser alvo de estudo a área *Integrated Aftermarket Solutions*, onde se encontra a empresa ExpressGlass e a sua principal distribuidora de Vidros, Axial.

A empresa é distribuidora e fornecedora de toda a rede ExpressGlass, tendo parcerias com os principais fabricantes de vidro como é o caso: Pilkington, Asahi Glass, Nord Glass, Saint-Gobain Glass, Fuyao Glass e Guardian Clima Guard.

3.1.2 Visão, Missão e Valores

A empresa ExpressGlass sempre correspondeu com os seus valores bem vinculados como essenciais na personalidade da marca no seu dia-a-dia, até à entrada do Grupo Nors, passando a ter uma identidade corporativa e uma meta comum dentro de todas as empresas, como tal a evolução da missão, da visão e dos valores apresentam-se do seguinte modo:

	Empresa ExpressGlass	Grupo Nors
Missão	Solucionar, com rapidez e excelência, os problemas nos vidros dos carros dos automobilistas portugueses, com produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, e gerem valor económico superior.	Ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção.
Visão	O grupo ExpressGlass está orientado para o crescimento, procurando desenvolver novos negócios e mercados, com os melhores profissionais.	Gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a desenvolver os nossos colaboradores e criar valor para os acionistas, através de relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e entrega das melhores soluções.
Valores	Ambição, Orientação para as pessoas, Orientação para o cliente, Trabalho em equipa, Integridade.	Ambição, Confiança e Talento

Tabela 7 - Visão, Missão e Valores das empresas EG e NORS

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado da Apresentação corporativa da ExpressGlass e do Grupo Nors.

3.1.3 Objetivos

Como é essencial saber as metas a atingir no fim de cada período de tempo, a ExpressGlass têm bem definido os seus objetivos, tornando a tarefa exequível, mensurável e atingível.

Estes objetivos estão estabelecidos para todos os departamentos envolvidos e só tem um propósito final, o crescimento da marca e dos seus colaboradores.

Objetivos	Aumentar progressivamente a faturação
	Reduzir o número de sinistros registados
	Diferenciar-se na qualidade do serviço e atendimento dos restantes concorrentes
	Gerar prosperidade nas relações entre fornecedores - ExpressGlass - Lojas de modo a aumentar o valor da empresa
	Formar e construir relações de confiança com os colaboradores com o objetivo de aumentar o grau de exigência e produtividade da empresa
	Desenvolver novos negócios e em novos mercados, expandindo a marca e o seu valor para com os acionistas

Tabela 8 - Objetivos da empresa ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4 Marketing-Mix

Neste tópico vai ser abordado o marketing mix da empresa e do departamento de marketing, subdivido em 4 pontos-chave (4 P's) Serviço, Preço, Distribuição e Promoção. A ExpressGlass como já foi anteriormente referido repara e substitui vidros nos seus três pontos de venda, sendo que o departamento de marketing faz a gestão de merchandising desses pontos de venda.

3.1.4.1 Serviço

ExpressGlass:

A ExpressGlass atua com duas vertentes, os clientes e as seguradoras na qual está protocolada. No caso de o cliente não ter seguro, o processo do serviço é bastante simples e tradicional, sendo iniciada com o pedido por parte do cliente para a resolução do sinistro e resolvido prontamente num dos postos de venda disponíveis, com o cliente a efetuar o pagamento diretamente à loja/ExpressGlass.

Quando o cliente têm o sinistro coberto pelo seguro então o processo difere do tradicional, sendo estabelecido da seguinte forma:

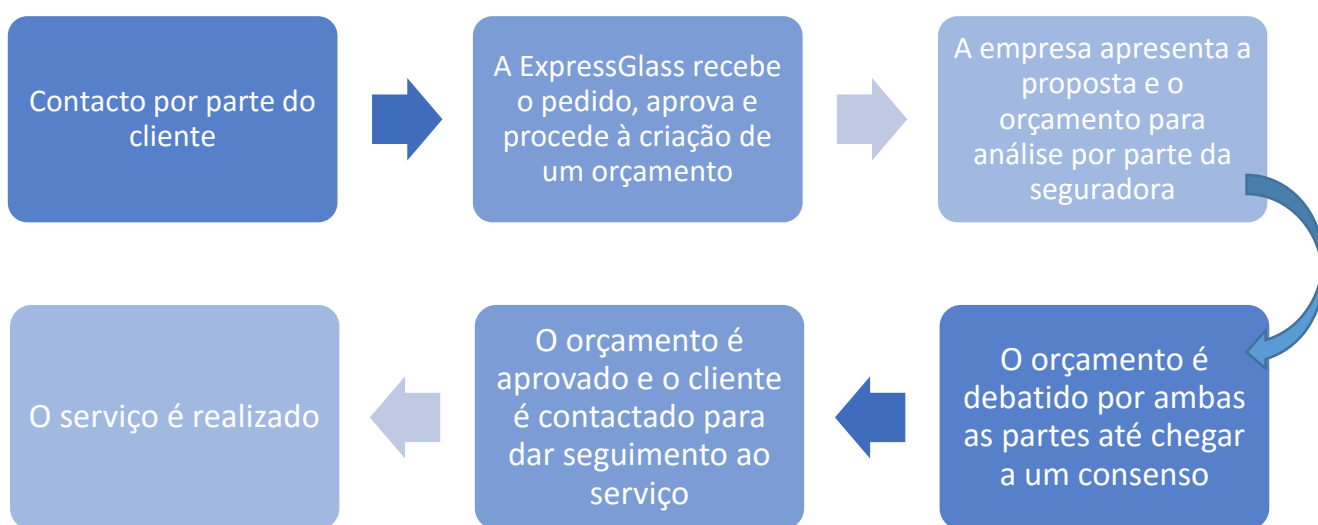


Figura 9 - Processo do serviço ExpressGlass com Seguro

Fonte: Elaboração Própria

Departamento de Marketing:

O departamento de marketing faz a gestão do stock de merchandising, fornecendo as lojas sempre que necessário, dando cinco dias úteis como prazo para cumprir essas encomendas. O processo é tradicional, o departamento têm um catálogo disponível, com artigos divididos por famílias, de modo a facilitar o processo de encomenda por parte das lojas e serviços móveis.

O processo de merchandising funciona da seguinte forma:



Figura 10 - Processo de encomenda dentro da rede ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria



Figura 11 - Catálogo de Merchandising da ExpressGlass 2015

Fonte: Departamento de Marketing ExpressGlass

Este foi um exemplo de um catálogo que foi utilizado no ano de 2015, com os mais variados produtos que o departamento de marketing disponibilizou. A partilha e disponibilidade é feito a nível digital, pelas redes próprias de comunicação interna da empresa.

O departamento de marketing para maior controlo do merchandising elabora, semestralmente, inventários, onde geralmente são realizados nos meses de Maio e Dezembro, sendo o ultimo registo no mês de Dezembro de 2015, com o seguinte resultado:

Sobras	+	Quebras	=	1.000,00€ - 2.500,00€ De Quebras
--------	---	---------	---	-------------------------------------

Figura 12 - Saldo do armazém de Merchandising

Fonte: Elaboração Própria

Sendo que os números não podem ser divulgados, foi criado um intervalo, no qual o resultado se enquadra. As quebras do armazém atingiram um valor elevado, apresentando-se como um fator a ter em conta para o departamento de marketing.

Uma boa gestão deste armazém é considerado fundamental por parte do departamento, visto que o valor de merchandising, no mesmo varia **entre 30.000,00€ e 60.000,00€** consoante as encomendas e o fluxo de stock.

Uma das **problemáticas** apresentadas pela Expressglass foi, efetivamente, um maior controlo na gestão de merchandising, por consequência dos resultados apresentados em Dezembro. O próximo inventário está agendado para Maio de 2016, onde se espera que com as ações a implementar os resultados alterem, de modo a solucionar a problemática da empresa, mais concretamente do departamento de marketing,

3.1.4.2 Preço

ExpressGlass:

A ExpressGlass no serviço que presta apesar de ter preços estabelecidos como preços base ou tabelado, o preço final é definido pela seguradora após aprovação ou não do orçamento proposto, como foi explicado no capítulo anterior de **Serviço**. Posto isto, cada caso com cada seguradora pode alterar o orçamento apresentado pela ExpressGlass, nunca havendo um intervalo fiável de preço. Complementando esse ideal a ExpressGlass opera com qualquer vidro de qualquer marca ou modelo de veículo, sendo difícil tabelar um preço por veículo, porque há vários fatores que pesam na decisão do orçamento.

Departamento de Marketing:

No caso do merchandising, o catálogo está subdividido em famílias que se classificam por **Brindes, Fardamento, Flyers e Cartões, Negócio e Rebranding**. A nível de preços, a tabela seguinte mostra, de forma intervalada, os produtos de cada subfamília por preço respetivamente:

Subfamília	Número de Produtos	Intervalo de Preços de Venda	Média de Preços de Venda
Brindes	46 Produtos	Varia entre 0,10€ e 30€	2,86€
Fardamento	74 Produtos	Varia entre 2,45€ e 35,75€	16,11€
Flyers e Cartões	15 Produtos	Varia entre 0,03€ e 25€	5,30€
Negócio	16 Produtos	Varia entre 0,07€ e 49,70€	9,56€

Rebranding	53 Produtos	Varia entre 0,18€ e 195€	31,92€
------------	-------------	-----------------------------	--------

Tabela 9 - Merchandising da rede interna ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4.3 Distribuição

ExpressGlass:

Os canais de distribuição da ExpressGlass são os pontos de venda, como já foram referidos anteriormente, sendo que a grande diferença entre as lojas e o serviço móvel, é o facto de o cliente no caso de optar pela loja, ter que se dirigir à própria com o seu veículo, enquanto no caso do serviço móvel, o atendimento, substituição e ou reparação é feito no domicílio ou local de trabalho do cliente.

Este tipo de serviço móvel promove a facilidade e comodidade para o cliente, que por vezes por razões pessoais ou profissionais não tem a possibilidade de se deslocarem aos pontos de venda da ExpressGlass. Este serviço tem como pontos fortes, para além dos já referidos, o facto de o serviço não ter custos adicionais ao de um ponto de venda, no espaço físico da ExpressGlass.

Departamento de Marketing:

A ExpressGlass detém lojas em todo o país, sendo que para conseguir a distribuição eficaz dos produtos de merchandising recorre a dois modos: **Distribuição interna** (Através de promotores, gestores de zona, serviço móvel) e **Distribuição externa** (Feita por transportadoras que estão protocoladas com a ExpressGlass e a empresa Axial, fornecedora de Vidros oficial).

No caso da distribuição interna, sendo este o tipo de distribuição menos usada e só verificada em casos mais específicos, fica a cargo de promotores ou gestores de zona que geralmente, durante a sua atividade profissional diária, são responsáveis por

áreas geográficas e aproveitam esse facto para entregar algumas encomendas diretamente nas lojas próximas da sua atividade.

Por outro lado, a ExpressGlass dispõe de transportadoras que facilitam o processo de distribuição de todas as encomendas de merchandising, sendo divididas por área geográfica, como podemos observar na seguinte tabela:

Transportadora	Área de distribuição
Invicta Cargo	Porto
Transportes Braga	Braga
Invicta Dados	Braga e Porto
Nova Braga	Braga e Trás-os-Montes e Alto Douro
Carf	Zona Centro e Sul de Portugal
Rangel	Zona Centro e Sul de Portugal

Tabela 10 - Distribuição de Merchandising ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4.4 Promoção/Comunicação

ExpressGlass:

A ExpressGlass promove os seus serviços por vários pontos como o **Marketing Digital** (Website oficial da ExpressGlass, Redes Sociais como Facebook, Canal de Youtube), **Merchandising** como já foi anteriormente referido, **Publicidade** (Rádios locais e nacionais), **Propaganda** (Eventos envolvendo a marca como o Circo do Natal, Taça de Portugal de Futebol, Associação Midas), a **sua força de vendas e relações públicas** (Promotores associados à marca).

Comunicação interna

A nível interno foi feito um inquérito de satisfação à rede Expressglass de modo a solidificar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da rede entre a sede (master) e as lojas/promotores com um período de avaliação de 1 a 31 de Janeiro de 2016. Os resultados foram amplos e como tal vão ser apresentados apenas os tópicos sobre a satisfação e avaliação geral dos colaboradores, visto que têm mais relevo para este estudo:

AVALIAÇÃO GERAL

Como avalia o espírito de Rede da ExpressGlass?

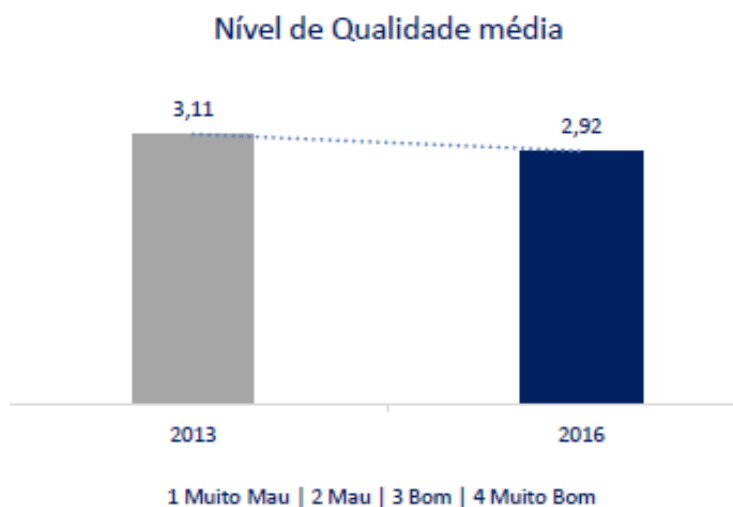


Figura 13 - Avaliação do espírito da rede EG

Fonte: Inquérito de Satisfação interno Expressglass 2016

Comparando com 2013, em 2016 verifica-se uma redução, na perceção do inquirido, no que diz respeito ao Nível de Qualidade média da rede da Expressglass.

AVALIAÇÃO GERAL

De um modo geral, qual o seu grau de satisfação com a ExpressGlass?



Figura 14 - Avaliação do grau de satisfação da rede EG

Fonte: Inquérito de Satisfação interno Expressglass 2016

No decorrer destes 3 anos, o nível de satisfação com a EG têm vindo a decrescer, sendo assinalável uma descida para 2,96 no Nível de Satisfação média. É uma descida significativa e que será alvo de atenções por parte dos responsáveis da Expressglass, de modo a melhorar a satisfação da sua rede, nomeadamente dos seus colaboradores.

Nota: O número de amostras não foi revelado por opção, visto que os dados são internos e pertencem ao departamento de marketing da Expressglass.

Departamento de Marketing:

Neste caso, o departamento promove a venda de Merchandising a nível interno, através do digital, onde se mantém em contacto diariamente com os seus pontos de venda, através do programa de gestão interno (PHC) e via correio eletrónico entre os vários departamentos da sede e as suas lojas/serviços móveis/promotores.

3.1.5 Dimensão do mercado: Volume e valor de vendas

A ExpressGlass apresentou no ano de 2015 o valor de volume de vendas dentro de um intervalo entre 10 Milhões de Euros e 15 Milhões de Euros. Esse volume de vendas representa toda a atividade anual que a ExpressGlass elaborou desde a reparação e substituição de vidros, a Merchandising.

3.1.6 Clientes atuais: Características, atitudes e comportamentos

O cliente que frequenta a loja encontra-se segmentado a partir dos 18 anos, onde já apresentam idade para ter a carta de condução tipo B.

Geralmente são clientes que procuram um serviço qualificado e eficaz. Estes clientes salvas raras exceções, têm o veículo com condição de seguro o que permite também a exigência na rapidez do serviço e dos processos de comunicação entre seguradora e ExpressGlass.

Os clientes tendem a não saber diferenciar a marca ExpressGlass da concorrência, entrando algumas vezes por engano, mas parte dessa responsabilidade foi da marca aquando a sua delineação de estratégia para entrar no mercado.

O volume de vendas está distribuído de forma mais concentrada nas lojas dos distritos do Porto e de Lisboa, sendo depois quase uniformemente distribuído o valor por os restantes distritos de Portugal continental e ilhas da Madeira e dos Açores.

3.1.7 Recursos Gerais: Humanos, Tecnológicos e Financeiros

Dentro deste tópico serão apresentados os recursos disponíveis dentro do departamento de marketing para operar esta empresa na sua atividade diária.

3.1.7.1 Recursos humanos

A marca ExpressGlass conta de momento com 80 lojas próprias e franchisadas que apoiam no aumento do reconhecimento da marca. Estas lojas estão geralmente dadas por três tipos de posto para os colaboradores: Operador de loja, Responsável de loja e Administrativo/Rececionista, sendo que no caso das lojas franchisadas ainda podem incluir o posto de gerente.

No caso da sede, onde se encontra instalado o departamento de marketing, os recursos humanos dividem-se da seguinte forma:



Figura 15 - Organograma da sede da ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria

Até à data estão 28 colaboradores a executar tarefas diárias na sede da ExpressGlass, sendo que neste caso, no departamento de marketing diariamente trabalham três colaboradores, a gestora de Marketing, o designer de Marketing e o estagiário em questão, havendo a possibilidade de integração de mais um elemento que se encontra a executar tarefas no departamento de gestão de sinistros.

3.1.7.2 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos integrados na ExpressGlass são o programa de gestão e comunicação de toda a empresa, o PHC Software e o Wi-Fi presente em todo o edifício da organização. Este programa referido indica todos os dados necessários para uma gestão eficaz da organização e permite também algum controlo por parte do departamento de marketing sobre as lojas.

3.1.7.3 Recursos Financeiros

A nível de recursos financeiros, é possível indicar que o orçamento de marketing para o ano de 2016 compreende um intervalo entre 250 Mil euros a 500 Mil euros, sendo gasto em vários tipos de comunicação.

Por motivos de força maior, não será possível indicar a utilização dos orçamentos de 2015 e de 2016, nem as suas áreas de atuação, reservando apenas um intervalo de custos que já foi evidenciado no ponto anterior.

3.1.8 Estratégias Gerais

Neste tópico serão abordadas as estratégias gerais, que contém o **Posicionamento, a Segmentação e o Target-Marketing:**

ESTRATÉGIA	EXPRESSGLASS
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A empresa posiciona-se no mercado como uma marca 100% portuguesa, especializada em prestação de serviços ao nível da reparação e substituição do vidro automóvel. ❖ É reconhecida por trabalhar qualquer tipo de vidro, independente da marca ou modelo do veículo tornando-se aos olhos do cliente como uma empresa com um grande leque de oferta.
Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A ExpressGlass atua a nível de B2B e B2C. Em primeiro entra em contacto com o cliente (B2C) que na generalidade dos casos, reporta o caso para a seguradora (B2B). ❖ A marca atua a nível nacional em todo o país e a nível internacional atuando em mercados estratégicos. ❖ Utiliza um modelo de compra com o clientes de contacto direto (Loja), contato por correspondência (Email) ou contato telefónico (Serviço Móvel)
Target-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A organização investe nos clientes de faixa etária superior aos 18 anos (Quando por lei podem possuir um veículo ligeiro e a sua carta de condução), sem qualquer classe definida, visto que maioritariamente trabalha com seguradoras. A ExpressGlass trabalha com todas as seguradoras no mercado nacional o que aumenta o target exponencialmente.

Tabela 11- Estratégias Gerais da ExpressGlass

Fonte: Elaboração Própria

3.1.9 Fatores Chave de Sucesso

Neste capítulo estão intrínsecos os fatores que levam a que a marca ExpressGlass se assuma como uma marca com pontos de sucesso aos olhos da empresa e dos clientes subjacentes.

3.1.9.1 Produtos de Excelência

A ExpressGlass trabalha e procura marcas com credibilidade no mercado do fornecimento de vidros, colas e ferramentas, de modo a apresentar um serviço de maior qualidade e eficiência junto do cliente. Atualmente coopera com as seguintes marcas de fornecedores:



Figura 16- Marcas de fornecedores da ExpressGlass

Fonte: Adaptado do Website ExpressGlass.pt

3.1.9.2 Cooperação com todas as seguradoras

De forma a facilitar o processo do serviço para o cliente, a ExpressGlass trabalha **com todas** as seguradoras do mercado nacional, mantendo assim uma relação saudável e estável entre marca e seguradora e criando uma base de rapidez na resposta ao pedido por parte do cliente. A ExpressGlass de momento trabalha com as seguintes seguradoras do mercado nacional:



Figura 17 - Seguradoras que cooperam com a ExpressGlass

Fonte: Adaptado do Website ExpressGlass.pt

3.1.9.3 Automotive Europe

A ExpressGlass pertence a uma associação de substituição e reparação de vidros automóveis europeia chamada Automotive Europe.

Esta rede permite à marca estar em contacto com empresas com uma quota de mercado dominante espalhadas pela Europa. Assim sendo através do contacto da ExpressGlass o cliente pode reportar o sinistro em qualquer ponto da Europa que a ExpressGlass encaminha para a empresa associada mais próxima sem qualquer dificuldade nos processos, visto que a ExpressGlass é que contacta a empresa de seguros e a empresa que elabora o serviço num dos países europeus.

Todas as marcas envolvidas nesta associação são regidas por um Código de Conduta, levando a um pensamento uniformizado independentemente do local onde ocorre o sinistro do cliente.

3.2 Análise Externa

A análise externa compreende o estudo do mercado envolvente e os seus concorrentes, a forma como se diferencia de um modo positivo ou negativo.

3.2.1 Análise PEST

3.2.1.1 Ambiente Politico

No ano de 2011 Portugal enfrentou um clima de instabilidade politica com a demissão do primeiro-ministro José Sócrates e com a sucessão de Pedro Passos Coelho a 5 de Junho de 2011 com 33.3% dos votos para o mesmo cargo, sendo líder do partido PSD.

Nesse mesmo ano devido a instabilidade económica do país foi instaurado um plano para auxiliar Portugal conhecido como plano troika com o FMI (Fundo Monetário Internacional) e com o BCE (Banco Central Europeu).

No dia 17 de Maio do ano de 2014, terminou o plano da troika em Portugal, sendo que parte das medidas de austeridade aplicadas na realização deste memorando ainda se encontram em circulação, como é o caso do IVA a 23% que tem grandes implicações na maioria dos setores em Portugal.

Houve uma mudança política no dia 26 de Novembro de 2015 com António Costa a assumir o cargo de primeiro-ministro de Portugal até a atualidade.

3.2.1.2 Ambiente económico

O total de vendas a nível de automóvel aumentou de 2014 para 2015, o que pode significar num aumento do possível cliente a integrar o serviço que a ExpressGlass dispõe, como nos indica a seguinte tabela:

MÊS	2014		% Variac. 2014/13		2015		% Variac. 2015/14	
	Mensal	Acumul.	Mensal	Acumul.	Mensal	Acumul.	Mensal	Acumul.
JAN	10.916	10.916	32,1	32,1	14.165	14.165	29,8	29,8
FEV	12.726	23.642	44,6	38,5	16.722	30.887	31,4	30,6
MAR	16.831	40.473	51,9	43,8	22.978	53.865	36,5	33,1
ABR	14.578	55.051	54,2	46,4	17.684	71.549	21,3	30,0
MAI	16.024	71.075	37,4	44,3	21.061	92.610	31,4	30,3
JUN	17.992	89.067	27,3	40,5	24.266	116.876	34,9	31,2
JUL	16.595	105.662	33,6	39,4	18.424	135.300	11,0	28,0
AGO	9.374	115.036	31,3	38,7	11.631	146.931	24,1	27,7
SET	11.993	127.029	35,8	38,4	15.590	162.521	30,0	27,9
OUT	14.577	141.606	31,5	37,6	16.952	179.473	16,3	26,7
NOV	14.698	156.304	33,9	37,3	16.889	196.362	14,9	25,6
DEZ	16.053	172.357	25,1	36,0	17.283 *	213.645	7,7	24,0

Tabela 12 - Total do mercado de veículos automóveis Ligeiros Passageiros, Todo-o-terreno, Monovolumes com mais de 2300kg, Comerciais ligeiros e Comerciais pesados

Fonte: ACAP e AUTOINFORMA

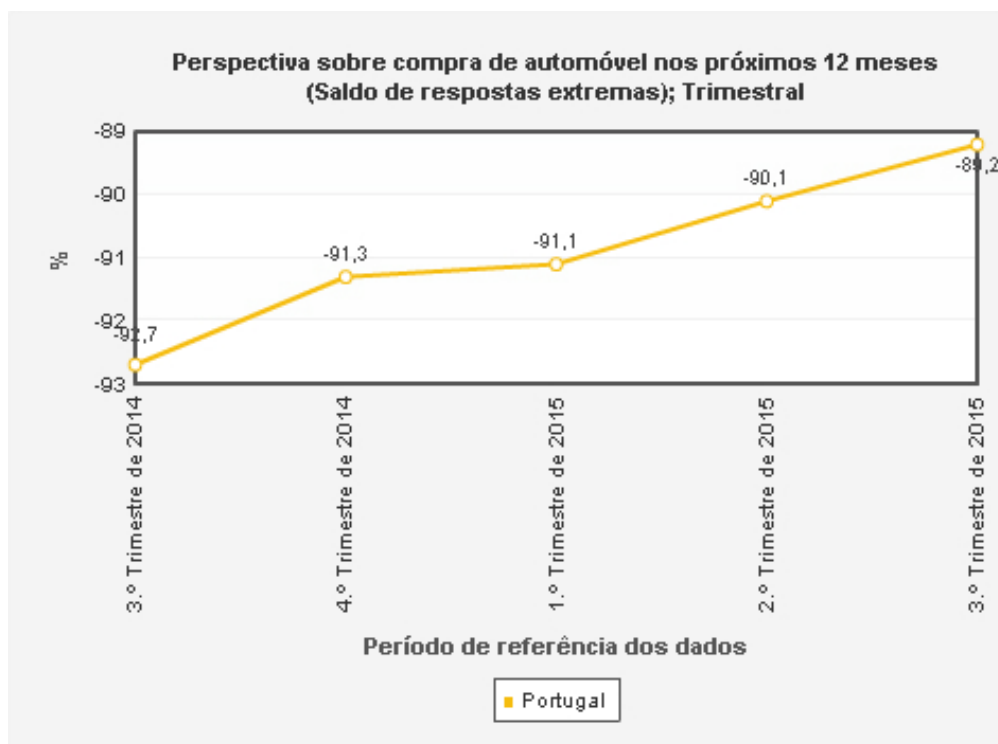


Figura 18 - Perspetiva sobre a compra de automóvel

Fonte: INE

No caso dos fatores económicos podemos perspetivar um poder de compra por parte do consumidor menor, no setor automóvel, chegando a atingir 89,2% negativos comparados com outros trimestres.

3.2.1.3 Ambiente Sociocultural

“Em Portugal existia um veículo ligeiro de passageiros por 2,2 habitantes. Atendendo ao parque de veículos rodoviários presumivelmente em circulação, o número de veículos ligeiros de passageiros registou, relativamente a 2013, um acréscimo de 372 mil unidades (+8,6%), atingindo 4,7 milhões. Em 2014 a taxa de motorização em Portugal foi 451,8 veículos ligeiros de passageiros por 1000 habitantes (413,8 em 2013). O número total de veículos ligeiros e pesados atingiu 6,1 milhões de unidades em 2014.” INE (2014).

Apesar deste aumento de veículos ligeiros, houve também uma consciencialização para a utilização de transportes públicos como nos indica o resultado do estudo feito pelo INE (2014) “Nos sistemas de metropolitano, o número de passageiros aumentou 1,9%, tendo sido contabilizados 202,1 milhões de passageiros nos três sistemas (Metropolitano de Lisboa, Metro do Porto e Metro Sul do Tejo). O metropolitano de Lisboa assegurou a deslocação de 135,0 milhões de passageiros (+2,0%), tendo agregado 66,8% do transporte total. No metro do Porto viajaram 57,0 milhões de passageiros, traduzindo um acréscimo de 1,8% (+2,6% em 2013). O Metro Sul do Tejo transportou 10,1 milhões de passageiros (+2,1%) ”.

3.2.1.4 Ambiente Tecnológico

As inovações tecnológicas têm vindo a assumir um papel verdadeiramente importante nas últimas décadas em qualquer sector.

“A tecnologia de Informação é um dos grandes impulsionadores da oportunidade – ou necessidade – de mudanças das empresas uma vez que podem modificar uma ou várias das cinco forças competitivas que determinam a lucratividade de um sector. (...) Por isso os executivos devem acompanhar de perto as tecnologias de informação.” (Porter 2001, p. 254).

A tecnologia, no caso da ExpressGlass envolve os sectores em que este atua de uma forma indireta. Quer isto dizer que não é a tecnologia que cria atração para um ponto de venda para os clientes, por exemplo, mas é a tecnologia que contribui para melhorar o impacto nos clientes. Associando-se a tecnologia à velocidade de transmissão de informação, considera-se esta tendência um fator muito importante na divulgação de informação. As redes sociais como o Facebook, são meios de dar a conhecer os serviços de que a ExpressGlass dispõe, os seus pontos de distinção, os seus fornecedores e colaboradores e as várias vias de alcançar o serviço.

3.2.2 Análise da concorrência

Neste tópico será abrangido os concorrentes diretos e indiretos da ExpressGlass, com uma análise ao marketing mix de cada, finalizando com um mapa comparativo.

3.2.2.1 Concorrência direta e indireta

Relativamente à ExpressGlass existem dois concorrentes diretos, com posições diferentes mas bem estruturadas no mercado, que são a Glassdrive, Carglass e no caso da concorrência indireta existem empresas que contém o mesmo serviço que a ExpressGlass mas não como o seu serviço único e principal mas apenas um complemento à sua atividade, sendo neste caso a Newcar e empresas da marca como a Caetano Glass.

GlassDrive – Empresa fundada em 2003, que pertence como propriedade do grupo Saint-Gobain. Apresentam 130 pontos de venda espalhados pelo país com um serviço igual ao da ExpressGlass. A missão desta organização é solucionar o problema dos clientes, repondo o vidro do automóvel nas suas condições de origem, com produtos de qualidade e com profissionais formados e experientes proporcionando um serviço de excelência.



Figura 19 - Logo da GlassDrive

Fonte: Website da GlassDrive.

CarGlass – Empresa fundada em 1989, que pertence como propriedade da empresa Belron, que atua no mesmo mercado de substituição e reparação de vidros em viaturas a nível internacional. Apresentam 35 pontos de venda ou agências espalhadas pelo país e têm como missão substituir e reparar vidros em viaturas, com elevado grau de qualidade e de serviço sendo que para tal conta com o envolvimento de todos os seus colaboradores. A sua visão centra-se na liderança absoluta no mercado em que operam.



Figura 20 - Logo da CarGlass

Fonte: Website da CarGlass.

Empresas concorrentes	Produto/Serviço	Preço	Distribuição	Promoção
CarGlass	A CarGlass têm os mesmos produtos e serviços que a ExpressGlass, fazendo a reparação e substituição de vidros	O preço funciona como qualquer outra marca que trabalha neste mercado, a seguradora e a empresa é que criam um orçamento, sendo cada caso único	Funciona com os pontos de venda habituais e serviço móvel adjacente	Utiliza o marketing digital e as redes sociais como meio de transmissão de informação, bem como os seus promotores, eventos envolvidos e propaganda (Radio Nacional e anúncios)
GlassDrive	Para além do serviço tradicional como apresentam os outros players a GlassDrive dispõe dos seguintes produtos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aquacontrol ✓ Glassdelete ✓ Glassdark ✓ Glassdetect ✓ Glassdirect ✓ Driverepair ✓ DriveClean ✓ Drive N'Go ✓ Data dot 	O preço funciona como qualquer outra marca já referida, o processo é igual onde o orçamento é criado entre a empresa e a seguradora	Funciona com os pontos de venda habituais e serviço móvel adjacente	Marketing digital e redes sociais, promotores e eventos envolvidos bem como uma forte componente de anúncios televisivos

Tabela 13 - Marketing Mix da concorrência

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos observar o mix das empresas neste setor é muito semelhante só alterando alguns pontos de marca para marca. Para identificar esses pontos será dado o próximo passo que é o mapa comparativo entre as duas empresas concorrentes e a ExpressGlass.

3.2.2.2 Mapa comparativo

Empresas concorrentes	Pontos fortes	Pontos Fracos	Comparação com ExpressGlass
CarGlass	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mais antiga e com mais tempo no mercado e no setor • Utilizam apenas vidro de fabrico de acordo com o padrão OEM • Certificação de garantia – ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos pontos de venda • Não trabalham com a totalidade das seguradoras 	A ExpressGlass têm mais pontos de venda e têm a possibilidade de trabalhar com todas as seguradoras no mercado, o que aumenta significativamente o público-alvo.
GlassDrive	<ul style="list-style-type: none"> • Prémio: Escolha do consumidor 2013 • Mais pontos de venda do que qualquer outra marca • Provavelmente o maior Budget para ações de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mais recente no mercado e menos experiente 	Com mais pontos de venda e provavelmente maior budget que a ExpressGlass, a GlassDrive apresenta-se como um concorrente com bastantes valências

Tabela 14 - Mapa comparativo da concorrência

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos verificar e concluir, apesar ser um serviço simples no mercado secundário, no aftermarket, estas empresas podem ter bastantes valências entre elas, seja na área da comunicação, do orçamento, das ações, das estratégias.

Para encerrar o capítulo da análise externa vai ser elaborado uma análise do mercado, as suas tendências e o crescimento.

3.2.3 Mercado: Necessidades, tendências e crescimento

O Mercado do setor de reparações, comércio e manutenção de veículos automóveis e motociclos encontra-se em crescimento nos últimos anos tal como nos indicam os dados do INE:

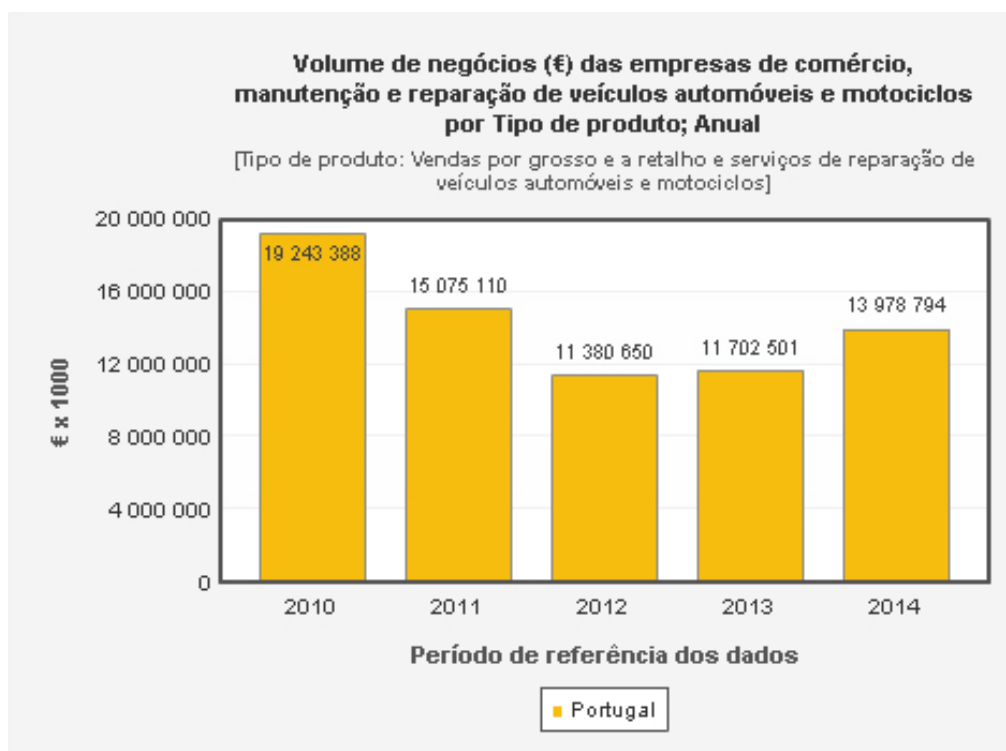


Figura 21 - Volume de Negócios no setor de atividade

Fonte: INE

Podemos observar um crescer no volume de vendas na área que operacionaliza as marcas aqui descritas. É possível concluir que desde o ano da crise em Portugal que o volume de negócios tem vindo a aumentar, criando expectativas para os anos adjacentes.

Um dos sinistros mais registados na Expressglass, por parte das seguradoras e dos clientes, são os furtos. Como tal, foram verificados os crimes registados pelas

autoridades policiais segundo as categorias que se enquadram com o setor, indicados no Anuário Estatístico de Portugal, referente ao ano de 2014:

	Contra o património			Contra a vida em sociedade		Legislação avulsa	
	Total	dos quais		Total	Condução de veículo com taxa de álcool igual ou superior a 1,2g/l	Total	Condução sem habilitação legal
		Furto/roubo por esticção e na via pública	Furto de veículo e em veículo motorizado				
Portugal							
1998	193 495	10 249	66 258	34 282	12 552	27 190	0
1999	209 124	13 545	71 653	37 610	15 529	31 960	11 638
2000	213 450	14 523	71 794	34 248	15 910	29 439	13 515
2001	215 528	15 986	74 146	35 953	16 572	32 133	16 215
2002	227 618	16 928	85 171	36 598	18 114	33 568	17 859
2003	234 294	16 929	86 088	43 126	22 727	37 051	18 567
2004	232 610	17 853	83 396	45 222	21 605	41 657	18 335
2005	215 700	16 962	72 786	43 083	19 807	39 470	16 723
2006	213 798	17 235	66 292	41 794	20 135	43 223	20 420
2007	211 544	15 136	63 767	44 511 Rc	20 612	43 002 Rc	21 313
2008	240 738	15 605	71 797	47 243 Rc	21 380	41 968 Rc	18 856
2009	227 697	15 732	68 287	52 424 Rc	20 389	44 996 Rc	18 297
2010	224 752	16 016	61 428	50 800 Rc	22 067	45 743 Rc	18 886
2011	229 078	16 327	57 732	46 909 Rc	23 274	41 570 Rc	17 083
2012	219 078 Rc	14 459	48 791	53 228 Rc	25 366	38 935 Rc	15 844
2013	202 015	13 062	44 606	50 402	24 608	32 922	12 019
2014 Po							
Portugal	192 135	12 710	41 617	40 234	20 752	29 616	9 767

Tabela 15 - Crimes registados pelas autoridades policiais

Fonte: INE: Anuário Estatístico de Portugal - 2014

Neste caso o volume de furtos de veículos tem reduzido, drasticamente, ao longo dos anos, atingindo valores mínimos de 41.617 furtos registados.

Outro tipo de sinistros registados na Expresssglass são relativos a acidentes que podem acontecer por excesso de taxa de alcoolemia ou por condução sem habilitação legal, sendo que é possível verificar que ambos os casos também sofreram uma redução bastante acentuada.

Para dar seguimento à tabela anteriormente demonstrada, vai ser apresentado o número de acidentes de viação, em Portugal, no mesmo intervalo de tempo, visto que nem todos os acidentes são provenientes dos registos anteriormente verificados:

Anos	Acidentes
	PT - Portugal
1998	49.357
1999	48.508
2000	44.463
2001	42.521
2002	42.219
2003	41.495
2004	38.930
2005	37.066
2006	35.680
2007	35.311
2008	33.613
2009	35.484
2010	35.426
2011	32.541
2012	29.867
2013	30.339
2014	30.604

Tabela 16 - Acidentes de viação na Europa: Portugal

Fonte: PORDATA

É possível concluir que desde o ano da crise, tal como já foi anteriormente verificado no volume de negócios no setor de atividade, o número de acidentes registados em Portugal, anualmente, tem tendência a aumentar, o que pode traduzir no aumento de oportunidades de serviço se o acidente da viatura envolver as especificidades necessárias para a realização do mesmo.

Outro ponto fundamental no negócio são as seguradoras que criam pontes de ligação entre o cliente e a Expressglass. Recorrendo aos dados fornecidos pela Associação Portuguesa de Seguradores, que defende 99% do mercado segurador, é possível observar o seguinte:

Seguros em Portugal			
Seguradoras	2012	2013	2014
Nº de Companhias	79	77	79
Nº de Sinistros Ocorridos	2012	2013	2014
Automóvel	819.518	838.991	832.876

Tabela 17 - Panorama do mercado segurador e análise técnica automóvel

Fonte: Adaptado de APS - Associação Portuguesa de Seguradores

Durante o decorrer dos anos o número de companhias disponíveis no mercado não tem sofrido grandes alterações, tal como o número de sinistros ocorridos na área automóvel, havendo um leve decréscimo no ano de 2014 para 832.876 registos de sinistros, em Portugal, pelas companhias de seguro.

Os dados disponíveis apenas indicam os sinistros totais, não diferenciando os sinistros que ocorrem apenas nos vidros dos veículos, não permitindo a exatidão em relação aos números. Não obstante a tal facto, estes dados servem de indicador para o aumento da sinistralidade e da utilização das companhias de seguro por parte dos clientes.

Para concluir este capítulo de diagnóstico irá ser feita uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) onde vai ser compilada toda a análise de diagnóstico interno e externo e traduzido para o esquema a ser apresentado.

4. Análise SWOT

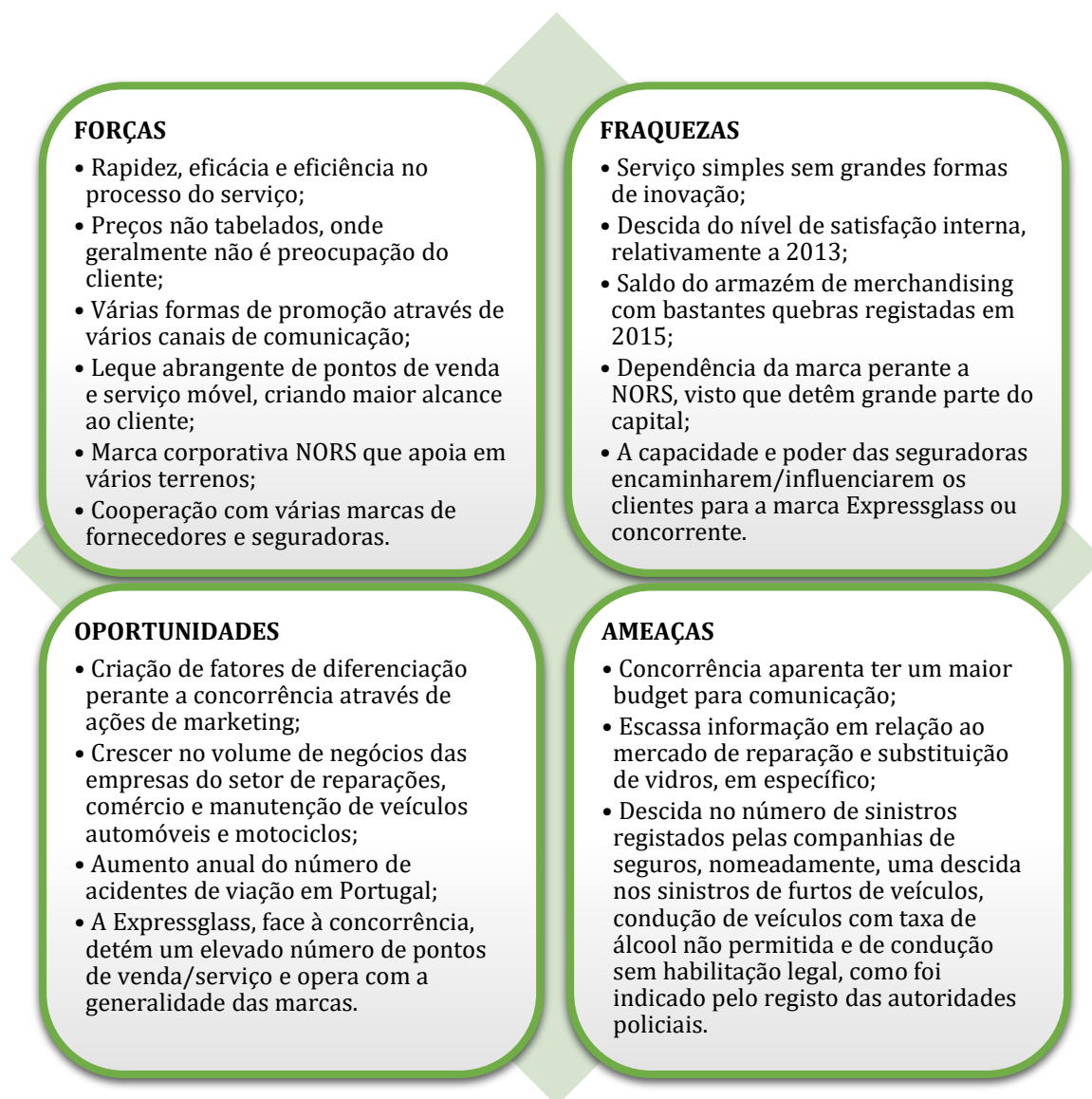


Figura 22 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração Própria

5. Objetivos estratégicos

Após uma análise profunda da realidade interna e externa da empresa, será necessário formular os objetivos estratégicos para combater os pontos fracos, salvaguardar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades e, de igual modo, que as ameaças não se concretizem.

Como tal, esta parte do trabalho conterá a proposta de objetivos estratégicos para a Expressglass.

5.1 Objetivos propostos

Objetivo 1: Alcançar saldo 0 na gestão do armazém de merchandising, mantendo um catálogo atual e dinâmico

Conceito: Sendo o setor de Merchandising um dos mais importantes para o departamento de Marketing, como foi verificado na **análise interna**, nomeadamente no **marketing mix**, o seu bom funcionamento, controlo e rigor são uma exigência para que haja uma margem de erro mínima, numa atividade que apresenta um valor monetário considerável.

No ano de 2015, a margem de erro foi elevada, em termos de perdas, chegando a atingir os milhares. Para melhorar este ponto estão previstas as seguintes etapas:

- Aumento da comunicação entre departamento de Marketing e a sua rede (Lojas, promotores e transportadora);
- Registo diário das saídas de material de merchandising com maior rigor;
- Estudo de novos catálogos de fornecedores com a possibilidade de entrada de novos produtos favoráveis ao setor de atividade.

Objetivo 2: Aumentar o nível de satisfação através da melhor comunicação interna da empresa

Conceito: Após **análise interna**, foi possível observar que os inquéritos de satisfação internos da empresa apresentaram um resultado algo preocupante relativamente à satisfação da rede perante a Expressglass. Foram apontadas questões como “falta de comunicação entre departamentos” e “falha nas respostas atempadas entre Lojas/promotores e departamentos”. Para melhorar os níveis de comunicação foi proposto o seguinte:

- Introdução do movimento “Expressa-te” na convenção anual da empresa Expressglass.

Respeita os **Valores** da empresa: “Orientação para as pessoas”

Respeita os **Objetivos** da Empresa: “Formar e construir relações de confiança com os colaboradores com o objetivo de aumentar o grau de exigência e produtividade da empresa”

Objetivo 3: Aumento do número de serviços através de uma maior ativação da marca

Conceito: Neste setor de atividade, as seguradoras detêm grande parte do poder de escolha dos clientes. Aquando um sinistro, o cliente contacta uma seguradora, como já foi previamente referido, sendo que a seguradora encaminha o cliente para uma das marcas disponíveis para o serviço em questão. No entanto, o cliente tem a possibilidade de dizer à seguradora que prefere, por exemplo, a marca Expressglass. Esse poder de escolha é essencial para criar oportunidades de serviço, para tal é necessário a Expressglass estar presente no dia-a-dia do cliente.

Como já foi indicado na **análise externa**, a concorrência tem um maior budget para ações de marketing e como tal, em conjunto com a ativação da marca, é necessário a marca diferenciar-se, logo são propostas as seguintes ações:

- Distribuição direta de merchandising ao cliente final em eventos de cariz social e eventos do setor de atividade;
- Interatividade no ponto de venda de modo a possibilitar uma experiência única ao cliente e criando um fator de diferenciação durante o serviço, face à concorrência;
- Promoção da marca em pontos estratégicos de possíveis clientes recém-encartados.

Assenta na Visão da empresa: “Desenvolver novos negócios”

Assenta nos Objetivos da empresa: “Diferenciar-se na qualidade do serviço e atendimento dos restantes concorrentes”

Os objetivos apresentados focam-se na resolução da **problemática organizacional** apresentada na **introdução**, correspondida com um diagnóstico como podemos ver no quadro seguinte:

Problemática Organizacional Apresentada	Diagnóstico Análise Interna, Análise Externa, SWOT	Objetivos Estratégicos Apresentados
Entrosamento entre rede e master	Análise Interna/Ponto Fraco: Descida do nível de satisfação interna, relativamente a 2013	Objetivo 2: Aumentar o nível de satisfação
Controlo de Merchandising	Análise Interna/Ponto Fraco: Saldo do armazém de merchandising com bastantes quebras registadas em 2015	Objetivo 1: Alcançar saldo 0
Criação de fatores de diferenciação	Análise Externa/Ameaça: Concorrência aparenta ter um maior budget para comunicação	Objetivo 3: Aumento do número de serviços

Tabela 18 - Objetivos estratégicos para problemas organizacionais diagnosticados

Fonte: Elaboração Própria

Os objetivos foram traçados para dar resposta aos problemas organizacionais diagnosticados, sendo que é necessário na etapa futura delinear as estratégias de marketing a ser impostas para um maior impacto das ações a delinear.

6. Estratégias de Marketing

Após a proposta dos objetivos, será necessário delinear estratégias de marketing para promover um desenvolvimento sustentável e alcançar sucesso nas ações a propor.

6.1 Posicionamento

Manter a referência e fator de distinção de ser uma empresa 100% portuguesa e especializada na prestação de serviços de reparação e substituição de vidros.

6.2 Segmentação

O segmento da empresa está enraizado nos pontos estratégicos da empresa, sem ser necessário sofrer alterações.

6.3 Target-Marketing

Tendo o cliente final uma faixa etária acima dos 18 anos, o target é conciso com o setor de atividade da empresa, apenas com um reforço na aposta de um cliente mais jovem e recém-encartado onde, com os objetivos anteriormente traçados, se procura dar a conhecer a marca para a eventualidade de futuros sinistros.

6.4 Missão, Visão e Valores

Encontram-se enquadrados com a realidade da empresa e com o setor de atividade, onde será necessário reforçar a visão da empresa no desenvolvimento de novos negócios e os valores que servem de pilar para o bom funcionamento da rede especialmente na orientação da empresa para as pessoas/colaboradores.

7. Plano de Ações

Neste tópico irão ser abordadas as ações que complementam o sucesso dos objetivos, através de uma descrição, o seu objetivo, a forma de medição do seu sucesso, os meios que as sustentam, os suportes necessários, os custos orçamentados, os responsáveis e a sua duração. As ações são as que se seguem:

Objetivo 1: Alcançar saldo 0 na gestão do armazém de merchandising, mantendo um catálogo atual e dinâmico	
Acção 1	Introdução de Plafond nas Lojas Próprias e Promotores
Descrição	Mensalmente as Lojas Próprias e os Promotores terão um plafond disponível para utilizar em material de merchandising para a promoção da marca, do ponto de venda e do serviço. A encomenda será mensal e não poderá ultrapassar o valor estipulado.
Objetivo	Controlar o tamanho das encomendas e combater a rutura de stock
Medição	Inventários Semestrais
Meios	Plataformas de comunicação internas da rede
Suportes	Software de gestão (PHC) e CRM
Custos	0 €
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	Data de Início: Janeiro de 2016 / Medição – Maio e Dezembro de 2016

Acção 2	Implementação de novos artigos de Merchandising e análise do atual
Descrição	<p>Analisar trimestralmente catálogos de novos fornecedores para introduzir novos produtos no departamento de marketing ou reduzir o custo dos atuais produtos. Para Janeiro de 2016 são indicados os seguintes artigos:</p> <p>Alta voz para o telemóvel c/ bateria e cabo Raspador de Gelo Bolsa de Gel</p>
Objetivo	Aumentar o leque de escolha das Lojas/Promotores para as ofertas a clientes
Medição	Tipo de artigo encomendado ao Departamento de Marketing e respetiva quantidade

Meios	Plataformas de comunicação internas da rede
Suportes	Email e Software de gestão (PHC) e CRM
Custos	Nos artigos de Janeiro de 2016: 3.077,20 €
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	Data de Início: Janeiro de 2016

Tabela 19 - Ações de Marketing do Objetivo 1

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo 2: Aumentar o nível de satisfação através da melhor comunicação interna da empresa	
Acção 1	Movimento "Expressa-te"
Descrição	<p>Na convenção Anual da Expressglass 2016 foi escolhido como tema o movimento "Expressa-te". O tema defende que há uma liberdade de expressão por parte dos colaboradores para com a rede e que deve ser exposta sempre que necessário. O nome é inspirado na marca - Expressglass - onde todo o planeamento da convenção foi feito com base no movimento.</p> <p>Para promover essa capacidade de expressão de cada colaborador foram distribuídos pins com Emojis (Palavra do ano de 2015) de vários sentimentos onde eram escolhidos dois, no início da convenção.</p> <p>Foram também distribuídas t-shirts a todos os elementos presentes, para ser usada durante o evento, de modo a combater a hierarquização e demonstrar que todos os colaboradores são tratados de igual modo e têm os mesmos direitos.</p> <p>O evento contou com a presença de um orador, Miguel Gonçalves, que preparou um discurso, juntamente com o departamento de Marketing, motivador, empreendedor e seguro.</p>
Objetivo	Aumentar a capacidade de comunicação da rede Expressglass
Medição	Inquérito de Satisfação 2017
Meios	Departamento de Marketing, Newsletter
Suportes	Funpark Fátima, empresa de transporte, material de merchandising
Custos	12.025,00€
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	Dia único: 14 de Maio de 2016 / Medição – Janeiro de 2017

Tabela 20 - Ações de Marketing do Objetivo 2

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo 3: Aumento do número de serviços através de uma maior ativação da marca	
Ação 1	Distribuição de Merchandising em Eventos
Descrição	<p>Distribuição de merchandising por parte do departamento da Expressglass, em dois eventos distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senhor de Matosinhos - No estabelecimento da Associação Midas. Sendo a Midas uma das parceiras de cariz social da Expressglass, foi aproveitado o stand da Midas, na época festiva do Senhor de Matosinhos, no Porto, para a distribuição de Merchandising através de atividades como a "roda da sorte". A "roda da sorte" foi elaborada para que cada indivíduo que quisesse, por um euro (que revertia a favor da associação), experimentar rodar e habilitar-se a ganhar prémios, inclusive material da Expressglass. Utilizou-se também um boneco insuflável, ao lado do stand, para promover a marca e atrair possíveis clientes. - Exponor - Rally Portugal. A Expressglass apostou no patrocínio de um piloto presente no Rally, o piloto Zé Pedro Fontes. Este apoio contou com a presença do departamento de Marketing na Exponor, onde se encontrava a box do piloto, acessível ao público, para distribuir Flyers alusivos à corrida, ao apoio ao piloto e à marca Expressglass.
Objetivo	Aumento da notoriedade da imagem no setor automóvel e de cariz social
Medição	Material distribuído, Aumento de "gostos" no Facebook
Meios	Redes Sociais, Newsletter, Flyers
Suportes	Material de merchandising, Exponor, Stand da Associação Midas
Custos	961,50 €
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	6 A 29 de maio

Objetivo 3: Aumento do número de serviços através de uma maior ativação da marca	
Ação 2	Serviço "Express"
Descrição	<p>Para combater a diferença de budget da concorrência, vai ser proposto uma ação no ponto de venda da Expressglass, nomeadamente nas lojas próprias do distrito do Porto.</p> <p>A ação denomina-se Serviço Express, aproveitando uma analogia com a marca Expressglass.</p> <p>Serviço Express - A ação insere-se dentro do serviço de reparação de vidros. Quando um cliente chegar ao ponto de venda, após preencher o formulário necessário, é convidado a iniciar o tempo num cronómetro amplo instalado na loja. Esse cronómetro irá medir o tempo que a loja demora a efetuar o serviço de reparação (geralmente, em média, 30 minutos). No fim do serviço o cliente para o cronómetro e o tempo é registado pelo colaborador da loja e assinado pelo cliente. Se o tempo for menor que 30 minutos, dentro do ponto de venda, então o cliente é convidado a aceitar um brinde da Expressglass (Este brinde estará incluído no Plafond da Loja).</p> <p>No final desta ação os cinco clientes com o menor tempo de serviço irão receber um prémio extra (uma t-shirt EG, um porta documentos EG e um ambientador EG) e serão convidados a tirar uma fotografia para partilha nas redes sociais da Expressglass.</p> <p>No final do ano será instalado um painel em PVC 1Mx1M, nas lojas do Porto participantes, com o nome dos detentores do record no ano de 2016 e as respetivas fotografias.</p> <p>Esta ação está destinada às cinco lojas próprias do distrito do porto, sendo que o objetivo final é atingir todas as lojas da rede no final do primeiro semestre de 2017. Se o objetivo for alcançado com sucesso e a expansão para a rede se realizar, deverá ser promovida uma competição interna:</p> <p>As lojas detentoras dos cinco melhores tempos receberão um prémio monetário, a ser entregue na convenção anual da Expressglass.</p>
Objetivo	Aumentar a interatividade do cliente no ponto de venda e melhorar a qualidade e rapidez do serviço
Medição	Número de serviços efetuados e tempo médio
Meios	Redes Sociais, Newsletter, Flyers, Promotores
Suportes	Material de merchandising, Rede Expressglass, Promotores
Custos	2.594,40 €
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	Setembro, Outubro e Novembro de 2016 / Medição 1º Semestre 2017

Objetivo 3: Aumento do número de serviços através de uma maior ativação da marca	
Ação 3	Promoção da marca nos estabelecimentos de ensino superior
Descrição	<p>Uma das estratégias apontadas seria o reforço no target de recém-encartados. Para tal, todos os clientes que queiram substituir ou reparar os vidros das suas viaturas usufruem de um desconto de 10%, desde que, tenham menos de cinco anos de carta de condução de veículos ligeiros.</p> <p>Para promover esta ação um dos estabelecimentos mais evidentes para o sucesso seria uma faculdade. Sendo assim, o proposto seria o departamento de marketing estar presente nas faculdades da região do Porto, para promover a marca junto dos possíveis clientes recém-encartados.</p> <p>A proposta passa por a Expressglass associar-se à APAV, IMTT ou ACP e juntamente com os serviços de ação social da UP (Universidade do Porto) organizar uma apresentação em seis faculdades sobre a prevenção de acidentes rodoviários.</p> <p>Esta apresentação contaria com oradores de referência na área e até a possibilidade do Zé Pedro Fontes (piloto de rally em Portugal patrocinado pela Expressglass) ser convidado a expor a importância das regras de segurança na sua profissão.</p> <p>Os eventos contariam com um stand da Expressglass que estaria encarregue de distribuir merchandising da marca através da utilização da roda da sorte presente no catálogo da Expressglass. Haveria, em conjunto, uma redistribuição de flyers com a informação de que os detentores de carta de condução com menos de cinco anos têm direito a um desconto de 10% na próxima reparação ou substituição de vidros na sua viatura, como já foi indicado previamente.</p>
Objetivo	Aumentar o número de serviços e notoriedade da marca junto dos recém-encartados
Medição	Número de serviços feitos com desconto, material de merchandising distribuído
Meios	Redes Sociais, Flyers, Promotores
Suportes	Universidade do Porto, ACP, IMTT, APAV
Custos	2.769,00€
Responsável	Departamento de Marketing
Duração	Setembro de 2016 até Julho de 2017

Tabela 21 - Ações de Marketing do Objetivo 3

Fonte: Elaboração Própria

As ações apresentadas têm a necessidade de ser mensuráveis, controladas e objetivadas, como tal para criar bases de controlo das mesmas vai ser apresentado na etapa seguinte um cronograma para os objetivos e ações anteriormente referidos.

8. Cronograma

O cronograma apresentado neste ponto tem como objetivo datar as fases das ações propostas, de modo a perspetivar a realização das tarefas e auxiliar no seu acompanhamento, tudo dentro de um intervalo temporal. A relação entre ação e tempo pode ser chave para o sucesso dos objetivos a concretizar ao longo do ano de 2016.

Cronograma de Ações Propostas												
Objetivo 1: Alcançar Saldo 0	Ja	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Ou	No	De
Ação 1: Introdução de Plafond	I					IS						IS
Ação 2: Implementação de novos artigos	I											

I = Implementação | IS = Inventário Semestral

Objetivo 2: Aumentar o nível de satisfação	Ja	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Ou	No	De
Ação 1: Movimento "Expressa-te"					I							

I = Implementação

Objetivo 3: Aumento do número de serviços	Ja	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Ou	No	De
Ação 1: Distribuição de Merchandising					I							
Ação 2: Serviço "Express"												
Ação 3: Promoção da marca												

I = Implementação

Tabela 22 - Cronograma de Ações Propostas

Fonte: Elaboração Própria

Após a calendarização das ações, segue-se a etapa de orçamento de ações, que envolve todos os custos envolvidos nas operações que são delineadas para o sucesso dos objetivos traçados e definidos em abordagens passadas.

9. Orçamento

O orçamento apresentado neste ponto do Plano de Marketing foi elaborado com o intuito de averiguar quais os custos reais e necessários à aplicação prática dos objetivos estabelecidos, tendo em conta todas as variantes económicas que suportam as propostas apresentadas.

Orçamento das Ações Propostas					
	Ação	Descrição	Unidades	Custo	Total
Objetivo 1	Implementação de novos artigos	Raspador de Gelo	4.000	1.000,00 €	3.077,20 €
		Alta Voz	120	1.345,20 €	
		Bolsas de Gel	1.200	732,00 €	

	Ação	Descrição	Unidades	Custo	Total
Objetivo 2	Movimento "Expressate"	Welcome coffee	200	1.000,00 €	12.025,00€
		Almoço	200	3.700,00 €	
		Autocarro	1	450,00 €	
		T-shirts	200	600,00 €	
		Atividade – Karts	200	3.375,00 €	
		Fotógrafo	1	150,00 €	
		Orador convidado	1	2.750,00 €	

	Ação	Descrição	Unidades	Custo	Total
Objetivo 3	Distribuição de Merchandising	Evento MIDAS			
		Boneco Insuflável	1	495,00 €	906,50 €
		Calendário Secretária	70	28,00 €	
		Calendário Parede	100	90,00 €	
		Planning de Secretária	30	27,00 €	
		Tapa Sol Para-brisas	45	99,00 €	
		Fitas do Pescoço em Cordão	50	47,50 €	

Objetivo 3		Blocos de Notas A5	300	120,00 €	
		Vodafone Rally de Portugal 2016			
		Flyers Zé Pedro Fontes	500	55,00 €	55,00 €
	Serviço "Express"	Serviço na Loja			
		Marcador Eletrónico - Cronómetro	5	2.245,00 €	2.444,40 €
		T-Shirt Expressglass	5	20,00 €	
		Porta Documentos Expressglass	5	1,90 €	
		Ambientador Expressglass	5	2,50 €	
		Painel PVC Rankings	5	175,00 €	
		Promoção da Ação			
		Flyers Serviço Express	5.000	150,00 €	150,00 €
	Promoção da marca nos estabelecimentos de ensino superior	Flyers de Promoção do desconto	1.000	63,00 €	461,50€ Por faculdade Seis faculdades = 2.769,00€
		Flyers de Promoção do evento	5.000	150,00 €	
		Porta Documentos Expressglass	100	38,00 €	
		Caneta Simples Tinta Preta Expressglass	200	50,00 €	
		Rebuçados Personalizados Expressglass	5	32,50 €	
		Blocos de Notas A5	100	40,00 €	
	Calendário Secretária	220	88,00 €		

Orçamento Total				21.427,10 €
------------------------	--	--	--	--------------------

Tabela 23 - Orçamento das Ações Propostas

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi analisado **nos recursos financeiros** do departamento de marketing, o valor apresentado enquadra-se com o orçamento disponível para 2016, que apesar de não ser indicado em valores concretos, é informado que se situa num intervalo de 250.000,00€ e 500.000,00€.

Para completar os indicadores de orçamento e cronograma, será apresentado o mapa de controlo e avaliação no próximo tópico, criando uma relação de “simbiose” para o sucesso das ações propostas.

10. Mapa de Controlo e Avaliação

Com o intuito de se efetuar uma medição precisa que possibilite um diagnóstico mais coerente e apurado em relação ao desempenho e detalhe dos objetivos em questão, será imperativo a utilização de um mapa de controlo e avaliação que cubra, eficazmente, o desenvolvimento de todo o processo.

Este mapa estará assente em valores temporais e percentuais, de modo a haver uma medida acessível, simples e rigorosa no acompanhar diário das ações.

Mapa de Controlo e Avaliação							
Objetivo 1	Data Prevista		Indicadores - Percentual (%)				Perce- tagem Final
	Data Inicial	Data Final	1º Trimestr e	2º Trimestr e	3º Trimestre	4º Trimestre	% - Justifica ção
Ação 1: Plafond	01-01- 2016	31-12- 2016	I	Inventár io Semestr al		Medição - Inventári o Semestral	
Ação 2: novos artigos	01-01- 2016	31-12- 2016	I				

Objetivo 2	Data Prevista		Indicadores - Percentual (%)				Perce- tagem Final
	Data Inicial	Data Final	1º Semestre 2016	2º Semestre 2016	1º Semestre 2017	2º Semestre 2017	% - Justifica ção
Ação 1: "Expressa- te"	26-04- 2016	31-01- 2017	I		Medição - Inquérito de Satisfação 2017		

I = Implementação

Objetivo 3	Data Prevista		Indicadores - Percentual (%)				Porcentagem Final
	Data Inicial	Data Final	1º Semestre 2016	2º Semestre 2016	1º Semestre 2017	2º Semestre 2017	% - Justificação
Ação 1: Distribuição de Merchandising	06-05-2016	29-05-2016	I				
Ação 2: Serviço Express	01-09-2016	31-11-2016		I	Medição - Número de Serviços		
Ação 1: Promoção da marca	01-09-2016	01-07-2017		I		Medição - Número de Serviços feitos com desconto	

I = Implementação

Tabela 24 - Mapa de Controlo e Avaliação

Fonte: Elaboração Própria

Utilizando este sistema será possível uma medição cronológica, em termos percentuais, com o intuito de apurar se a tarefa que se inicia (0%) consegue ser completada dentro do prazo estabelecido (100%).

Os objetivos foram traçados desde a implementação da proposta até à sua medição, sendo este um instrumento de extrema utilidade para o responsável das ações de marketing, neste caso, o departamento de marketing da Expressglass.

O próximo tópico irá ser a conclusão do estudo, seguido das limitações encontradas e as recomendações futuras para aprofundamento da temática envolvida.

11. Resultados

É importante efetivar os objetivos propostos e verificar o seu sucesso, sendo que já houve resultados a apresentar, mais concretamente:

No **objetivo 1: Alcançar saldo 0 na gestão do armazém de merchandising, mantendo um catálogo atual e dinâmico.**

No inventário semestral, **medição** realizada em Maio de 2016, foi concluído:

- ✓ Saldo de 73,10€ de **Sobras**, não sendo o objetivo ideal mas com um recuperar perante o inventário de 2015 que apresentou um valor na ordem dos milhares, mas em **Quebras**
- ✓ Implementação do artigo “Alta voz” no catálogo de merchandising do departamento de marketing,

No **objetivo 2: Aumentar o nível de satisfação através da melhor comunicação interna da empresa**, foi realizado em Maio de 2016 o evento proposto na ação com os seguintes resultados:

- ✓ O evento contou com, aproximadamente, 200 colaboradores da rede Expressglass, onde realizaram uma atividade empresarial e assistiram a um orador na área do empreendedorismo, sendo o programa, anteriormente planeado e estruturado, cumprido sem lapsos assinaláveis.

Para este objetivo a **medição** será feita a Janeiro de 2017, com a possibilidade de se concluir se a ação obteve o desfecho estimado pelo departamento.

Por fim no **objetivo 3: Aumento do número de serviços através de uma maior ativação da marca**, apenas uma ação foi realizada, a distribuição de merchandising em eventos, sendo concluído:

- ✓ Distribuição total do merchandising proposto, em ambos os eventos, com grande adesão e receptividade por parte dos possíveis clientes.

Neste caso, o objetivo fica com duas ações propostas por executar no futuro, onde vão ter duas **medições** distintas em 2017 para concluir o possível sucesso da meta apresentada.

12. Conclusão, Limitações e Recomendações

A realização deste relatório permitiu uma abordagem adjacente à vida diária de uma empresa no setor aftermarket, do ramo automóvel, nomeadamente na previsão, planeamento, estruturação e implementação de ações para combater os obstáculos que o mercado apresenta.

O estudo centrou-se na construção de um plano de marketing à empresa Expressglass, visto que após a análise da fundamentação teórica, o plano era apontado como a metodologia mais indicada, de modo a dar resposta às problemáticas organizacionais apresentadas pela marca, nomeadamente na área da comunicação e promoção, comprovadas pelo diagnóstico realizado a nível interno e a nível externo.

A Expressglass para combater as limitações de orçamento face à concorrência, em 2016, têm que criar e promover suportes e alicerces para o desenvolvimento de mais ações voltadas para o cliente final. A marca atua dentro de um mercado que auferir um poder elevado para as seguradoras na escolha da marca a utilizar, sendo que o objetivo final será a mudança de paradigma, onde o cliente procura a marca em que quer realizar o serviço e não procura a seguradora para o indicar qual a empresa a que se dirige.

Esta mudança de paradigma será essencial para a expansão da Expressglass e do mercado para um nível de excelência, onde a dependência face às seguradoras comece a quebrar, sendo essencial o contacto diário e direto com o cliente final, demonstrando o poder de escolha através da customização, promoção e interação seja nos pontos de venda seja em feiras do setor, patrocínios, eventos, tal como nos objetivos propostos.

Os objetivos propostos, nomeadamente o terceiro, impulsionam essa mudança para uma realidade mais direta e determinada da Expressglass face ao mercado.

Estes objetivos inserem-se num orçamento e cronograma acessível à realidade empresarial da Expressglass, mais em concreto do departamento de marketing, demonstrando uma resposta positiva, nos resultados apresentados, face à problemática organizacional, sendo desejado que seja este o início de uma base

sustentável para o refinar da **comunicação e da diferenciação** no serviço por parte da Expressglass do nível interno para o nível externo.

12.1 Limitações do estudo

A nível de limitações, a bibliografia disponível no setor automóvel é vasta, mas no mercado secundário específico, neste caso no aftermarket, existe informação reduzida e com alguma dificuldade de seleção a nível de pertinência. Os dados económicos e financeiros em Portugal têm pouco abrangência na área anteriormente referida, onde mais uma vez o foco centra-se no mercado principal (setor automóvel) e não no secundário.

A nível de diagnóstico as únicas dificuldades sentidas foram as alterações de detentores do capital da empresa Expressglass, ocorridas durante o estágio, onde houve uma modificação de burocracias, valores e regras que para este estudo não sofreram grande impacto, visto que o projeto foi elaborado com o Grupo Nors como sendo o detentor do capital da Expressglass e não o Grupo Inter-Risco o atual detentor da marca.

Os objetivos estão centrados na realidade da empresa e no seu orçamento, onde o planeamento das ações por realizar foram por questões temporais, seja pela própria estrutura da ação, seja por impossibilidade de recursos humanos, de momento, do departamento de marketing, visto que estrategicamente foram abordadas outras prioridades.

O facto de as seguradoras se apresentarem como intermediárias do negócio com o cliente final, apresenta, de igual modo, uma limitação, onde as mesmas usufruem de um estatuto privilegiado para indicar o segurado a que marca se dirigir, servindo este presente estudo, como possibilidade para combater essa limitação.

12.2 Recomendações do estudo

As recomendações do estudo prendem-se com o crescimento do mercado secundário e a falta de players na área da reparação e substituição de vidros, onde há inúmeras possibilidades para inovar, num setor de processos e serviços simples e característicos, proporcionando a implementação de inúmeras diferenciações perante o resto do mercado.

13. Bibliografia

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing*
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.
- Cohen, M. A., Agrawal, N. & Agrawal, V. (2006). *Winning in the aftermarket*. *Harvard business review*, 84(5), 129
- Dibb, S., Simkin, L. & Bradley, J. (1996). *The Marketing Planning WorkBook*,
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Hiebing, R.G. & Cooper, S. W. (1997). *The Successful Marketing Plan*, 2º Ed. Illinois: NTC Business Books
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos*, 2º Ed.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*, 12º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa*, 16º Ed.
- Luther, W. M. (2011). *The Marketing Plan: How to Prepare and Implement It*. New York: AMACOM.
- McDonald, M. (1992) *Strategic Marketing Planning*
- Nunes, J.C. & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing – Estratégia em ação*, 2º Ed. Alfragide: Dom Quixote

Porter M., (2001). Strategy and the Internet, Harvard Business Review Article.
Harvard: OnPoint.

Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (2001). *Marketing – Conceitos e estratégias*. 11^a Ed.
Rio de Janeiro: LTC

Stapleton, J. (1992). Como Preparar um Plano de Marketing, 1^o Ed. Lisboa

Torres, H. (2011). PME: Plano de Marketing Empresarial

Westwood, J. (2008). O Plano de Marketing, 3^o Ed. São Paulo

14. Netgrafia

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA. “Perspectiva sobre compra de automóvel nos próximos 12 meses”. 2016.
www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001177&contexto=bd&selTab=tab2. [Dezembro a Janeiro de 2016]

EXPRESSGLASS. www.Expressglass.pt [Dezembro a Maio de 2016]

GRUPO NORS. <http://www.nors.com/pt.aspx> [Dezembro a Janeiro de 2016]

PORDATA. <http://www.pordata.pt/Home> [Dezembro a Fevereiro de 2016]

ASSOCIAÇÃO AUTOMÓVEL DE PORTUGAL. www.acap.pt [Dezembro a Fevereiro de 2016]

AUTOINFORMA. www.autoinforma.pt [Dezembro a Janeiro de 2016]

CARGLASS FACEBOOK. <https://www.facebook.com/CarglassPortugal/info/> [Dezembro a Maio de 2016]

CARGLASS WEBSITE. <http://www.carglass.pt/> [Dezembro a Maio de 2016]

GLASSDRIVE FACEBOOK. <https://www.facebook.com/glassdrive.pt/> [Dezembro a Maio de 2016]

GLASSDRIVE WEBSITE. <http://www.glassdrive.pt/> [Dezembro a Maio de 2016]

PORDATA. “Acidentes de viação na Europa”. 2015.
<http://www.pordata.pt/Europa/Acidentes+de+via%C3%A7%C3%A3o-3043>. [Dezembro a Maio de 2016]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. “Anuário Estatístico de Portugal – 2014”. 2015.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=224787458&PUBLICACOESmodo=2. [Dezembro a Maio de 2016]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. “Volume de negócios (€) das empresas de comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos

por Tipo de Produto”. 2015.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006441&contexto=bd&selTab=tab2. [Janeiro de 2016]

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SEGURADORES. “Seguros em Portugal 14/15”. 2015.

https://www.apseguradores.pt/Portal/Content_Show.aspx?ContentId=2176&PageId=43&MicrositeId=1&CategoryId=56. [Dezembro a Fevereiro de 2016]

SEGURDATA. “Estatística Automóvel (Resumo)”. 2014.

<https://segurdata.apseguradores.pt/>. [Dezembro a Fevereiro de 2016]